



Winston Jerónimo Silvestre

Avaliação da sustentabilidade corporativa: estudo das relações híbridas pelo modelo do Hybrid Bottom Line

Dissertação para obtenção do Grau de Doutor em Ambiente

Orientadora: Professora Doutora Maria Paula Baptista da
Costa Antunes, Professora Catedrática (FCT-UNL)



Março, 2015

Copyright

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

O presente trabalho de investigação teve o apoio e financiamento da FCT/MCES SFRH/BD/35747/2007.

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Agradecimentos

Nós e o caminho, a rota que levou à concretização da escrita da tese, que não é mais que um percurso a juntar a tantos outros já percorridos, foi feito sozinho, sempre sozinho, mas não insulado.

Nesse caminho surgiram os Eles, aqueles que nos tiram do isolamento, com palavras de conhecimento, de ânimo, de conforto, de carinho e de reprimenda (no bom sentido), que nos impelem a continuar na rota certa e chegar ao fim.

Eu e Eles fazemos o Nós e é a este conjunto anónimo de Eles que quero agradecer a companhia que me fizeram, o prazer que tive em partilhar as minhas ideias e angústias e colher os seus ensinamentos.

Entre estes Eles alguns fizeram parte próxima, muito próxima, do processo e terei de os tirar do anonimato. Também não sei se existem ou se conheço as palavras certas para enaltecer o seu contributo e o apoio que me deram em cada momento.

O primeiro a tirar do anonimato é aquele que tem a sempre difícil tarefa de orientar. Aquele que dedica tempo, sabedoria e conhecimento, que se preocupa e que vive com tanta intensidade o projeto como o próprio orientando. Assim, quero agradecer em primeiro lugar à Professora Doutora Paula Antunes, a minha orientadora, pela quantidade certa e equilibrada das diferentes dimensões referidas e outras que achou por bem dedicar ao meu, nosso, projecto.

O segundo a tirar do anonimato é a Professora Doutora Neide Sobral, que me convidou para fazer uma apresentação pública da ideia do projeto de tese. Foi a primeira apresentação!. Tive direito a uma casa cheia e, imagine-se, com “banca” examinadora e tudo. Foram simpáticos e exigentes... Tudo correu bem e ficou a amizade.

Os terceiros a tirar do anonimato são um conjunto de amigos que se interessam por estas matérias: a Sara Duarte, pelas diversas trocas de opiniões, leitura e correcções de alguns dos capítulos da tese, a Sandra Monteiro que teve a gentileza de rever e corrigir toda a tese de forma crítica e, por último, o Nuno Oliveira, pela troca de ideias sempre profícuas sobre a temática.

O quarto a tirar do anonimato é a Professora Doutora Ana Amaro, não só pelo apoio entusiástico e descontraído (aliás sua característica principal), mas também pela ajuda inestimável na análise e discussão dos dados.

O quinto a tirar do anonimato é o Professor Doutor Walter Leal Filho pela experiência e contributo que me tem dado nas diversas publicações que esta tese tem desenvolvido e apresentado.

Por fim, o último dos anónimos. Para mim, sem demérito dos anteriores, o mais importante, pelo que representa e por todo o apoio e motivação incondicional que me tem dado desde o primeiro momento em que entrei neste caminho, a Professora Doutora Dora Brites.

Se analisarmos os contributos pelo lado do género, as mulheres ganham em toda a linha... que lhe parece Professora...

A todos os anónimos e não anónimos o meu muito obrigado por terem feito parte desta rota comigo.

Resumo

Avaliação da sustentabilidade corporativa: estudo das relações híbridas pelo modelo do Hybrid Bottom Line

A presente tese reflete sobre os temas do desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade corporativa, da responsabilidade social corporativa e das dimensões do Triple Bottom Line. O principal objetivo do nosso trabalho é contribuir para o conhecimento das relações que se estabelecem nas interseções entre a dimensão económica, social e ambiental da sustentabilidade corporativa, aqui designadas de relações *híbridas*. Neste sentido, desenvolveu-se um enquadramento teórico que fundamenta o modelo proposto, designado por *Hybrid Bottom Line*. De acordo com este enquadramento procurou-se conceber uma metodologia que permitisse analisar como é que estas relações de interseção entre economia-ambiente e economia-social se verificam e de que forma os seus resultados podem beneficiar a compreensão, avaliação e melhorias no entendimento da sustentabilidade corporativa, bem como possibilitar uma análise dirigida a fatores recombinantes específicos. Em complemento, foi desenvolvida uma proposta que permite posicionar o esforço desenvolvido pela empresa no âmbito da sustentabilidade e desta forma tipificar as suas ações.

Nesta tese a abordagem empírica recaiu na análise dos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas e baseados nas diretivas de relato propostas pelo Global Reporting Initiative. A amostra para o estudo abrangeu um total de 85 empresas de diferentes dimensões de 36 sectores económicos e representando 36 países de 5 continentes. A análise dos resultados foi feita utilizando diversos métodos de análise de dados (de frequência e de conteúdo) e análises estatísticas (análise de contingência, variância e de correspondências múltiplas) que permitiram observar as relações entre as dimensões do Triple Bottom Line, dando lugar à construção de uma matriz de relações híbridas. Seguidamente foi realizada uma análise longitudinal de uma das empresas da amostra tendo como referência a matriz híbrida obtida, assim como a tipificação da empresa no âmbito da sustentabilidade. Os resultados alcançados nas diferentes fases indicam que o enquadramento teórico que foi utilizado é útil para a análise das interseções entre as dimensões e permite uma avaliação dirigida a fatos ocorridos entre pares dimensionais, bem como projetar análises e posicionamentos futuros. Os resultados obtidos sugerem que a proposta apresentada é útil e deverá ser utilizada e desenvolvida noutros contextos.

Esta tese contribui para a ideia de que a responsabilidade corporativa não deve ser só vista e operacionalizada como uma realidade de dimensões segmentadas mas também deve ser observada como um conjunto possível de interações que se manifestam nas interseções das suas diferentes dimensões.

Palavras-chave:

Responsabilidade social corporativa, Triple Bottom Line, Global Report Initiative, Estratégia de sustentabilidade, Sustentabilidade integrativa.

Abstract

Assessment of corporate sustainability: study of hybrid relations at the Hybrid Bottom Line model

This thesis focuses on sustainable development (SD), corporate social responsibility (CSR) and the dimensions of the triple bottom line (TBL). Its main objective is to make a contribution for the knowledge of the relationships established in the intersections between the economic, social and environmental dimensions, herein referred to as hybrid relations.

To this end, a theoretical framework was developed to support the model proposed termed *Hybrid Bottom Line*. Under this framework, we sought to create a methodology which enables the analysis of the way these intersection relations between economy-environment and economy-social occur and how their results may foster understanding, evaluation and improvements in the perception of corporate sustainability, as well as enable an analysis directed to specific recombinant factors. In addition, we developed a proposal which facilitates positioning the efforts made by companies towards sustainability and thus typify their actions.

The empirical approach was carried out through the study of sustainability reports published by companies, based on the reporting directives defined by the Global Reporting Initiative (GRI). The sample was comprised a total of 85 companies in 36 different economic sectors and business activities with companies of all sizes, representing 36 countries in 5 continents. The study of the results was done using various data analysis techniques (frequency, content) and statistical analysis (contingency, variance and multiple correspondence) which allowed us to establish representativity among TBL dimensions leading to the construction of a hybrid relations matrix.

Subsequently, a diachronic analysis was performed on one of the companies using the hybrid matrix as reference as well as its classification within sustainability. The results achieved in the different stages indicate that the theoretical framework used is useful for analyzing the intersections between dimensions and it allows an evaluation targeted to facts occurred between dimension pairs, as well as projecting future studies and positioning. The results suggest that this proposal is advantageous and its use should be extended to other contexts.

This thesis adds to the idea that CSR shouldn't only be seen and operationalized as a segmented reality but also as a possible set of interactions which manifest themselves in the intersections of its various dimensions.

Keywords:

Corporate social responsibility, Triple Bottom Line, Global Report Initiative, Sustainable strategy, Integration sustainability.

Agradecimentos	vii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Índice de figuras.....	xvii
Índice de tabelas	xix
Índice de gráficos.....	xxi
Abreviaturas	xxiii
Capítulo 1 Introdução	1
1.1 Antecedentes: gestão da sustentabilidade corporativa	1
1.2 O problema e o objetivo de estudo	4
1.3 Estrutura da tese	7
Capítulo 2 Estado do conhecimento	11
2.1 A empresa: entidade dinâmica de capital humano com identidade cultural.....	12
2.1.1 A empresa enquanto entidade dinâmica.....	12
2.1.2 O capital humano e a sua natureza como agente transformador.....	14
2.1.3 Cultura organizacional: identidade para o contexto sustentável.....	16
2.2 A empresa: sua adaptabilidade e sustentabilidade	17
2.2.1 A empresa e a sua aproximação à RSC	17
2.3 O desempenho da RSC	21
2.4 Modelos de base estruturante, de medição de desempenho e de avaliação.....	25
2.4.1 Modelos estruturantes	25
2.4.1.1 Corporate Sustainability Performance: modelo de Wood	25
2.4.1.2 Sustainability Balance Scorecard.....	28
2.4.2 Medição de desempenho	29
2.4.2.1 Global Reporting Initiative	30
2.4.3 Avaliação de impacto	32
2.5 Problemática de integrar ou compartimentar: parcial ou total do TBL.....	33
2.6 Que tipologia deve ter a empresa sustentável	34
2.7 Gestão de transição: alternativa para a gestão inclusiva da sustentabilidade	36
2.8 Comentário final	40

Capítulo 3	Quadro geral da tipologia da empresa sustentável	43
3.1	Porquê tipificar a sustentabilidade da empresa	44
3.1.1	O problema de avaliar para tipificar e posicionar	45
3.2	Quadro de análise da tipologia da empresa sustentável	46
3.3	Componentes do ciclo adaptativo	48
3.3.1	Ciclo adaptativo da RSC	48
3.3.2	As fronteiras da empresa	49
3.3.3	Drivers da sustentabilidade corporativa	50
3.3.3.1	Drivers endógenos	50
3.3.3.2	Drivers exógenos	51
3.3.4	A empresa: unidade transformadora de dinâmicas de mudança	51
3.3.4.1	Experiência: suporte para a responsabilidade da empresa	52
3.3.4.2	Transformação: efeito sinérgico para a mudança	53
3.3.4.3	Transferência: semiótica dos resultados sustentáveis da empresa	54
3.3.5	Benefícios e valores para as dimensões do TBL	55
3.4	Tipologia da empresa sustentável e seus níveis de sustentabilidade associada	56
3.4.1	Dimensões do enquadramento geral da tipologia da empresa sustentável	56
3.4.2	Tipologia da empresa sustentável	57
3.5	Níveis de sustentabilidade empresarial	60
3.6	Comentário final	60
Capítulo 4	Modelo Hybrid Bottom Line	63
4.1	Pressupostos de base	64
4.1.1	A empresa e seu primado: gerar resultados	64
4.1.1.1	Relação de desempenho entre a dimensão económica e social	65
4.1.1.2	Relação de desempenho entre a dimensão económica e ambiental	67
4.1.2	TBL as dimensões visíveis da sustentabilidade corporativa	70
4.1.3	Integração dos custos que possibilitem a criação de valor sustentável	72
4.2	O que se pretende com o modelo Hybrid Bottom Line	74
4.2.1	Resultado da interatividade dos capitais	75
4.2.1.1	Sustentabilidade fraca: medidas absolutas para alternativas eficientes	77
4.2.1.2	Sustentabilidade forte: medidas relativas para soluções eficientes	78
4.2.2	Estrutura funcional do Hybrid Bottom Line	78
4.2.2.1	Pensamento sistémico: sistema dinâmico de soluções e alternativas	79
4.2.2.2	Do Triple Bottom Line para o Hybrid Bottom Line	80
4.2.2.3	Estrutura funcional do modelo Hybrid Bottom Line	82

4.2.2.4 Relações híbridas	85
4.2.2.5 Relações por osmose: social - ambiente	88
4.3 Fases para a implementação do modelo Hybrid Bottom Line	92
Capítulo 5 Aplicação do modelo Hybrid Bottom Line e avaliação	
tipológica.....	97
5.1 Relevância do estudo e levantamento das hipóteses.....	98
5.2 Metodologia	99
5.2.1 Componentes da metodologia	100
5.2.1.1 Amostra	100
5.2.1.2 Fonte da informação	101
5.2.1.3 Métricas e indicadores	102
5.2.1.4 Descritores para a análise de conteúdo.....	103
5.2.1.5 Critérios de avaliação e seriação dos indicadores.....	105
5.2.1.6 Critérios de normalização para os indicadores seleccionados	107
5.2.1.7 Técnicas estatísticas a serem utilizadas	108
5.3 Fases do estudo.....	110
5.3.1 Estudo prévio.....	110
5.3.2 Seleção da amostra, tipificação e análise das características da informação.....	110
5.3.3 Seleção e análise dos indicadores no estudo das relações híbridas	111
5.3.4 Aplicação das relações encontradas na matriz híbrida: estudo longitudinal	111
5.4 Resultados e discussão	111
5.4.1 Setores económicos, dimensão empresarial e distribuição geográfica	112
5.4.1.1 Setores económicos.....	112
5.4.1.2 Dimensão empresarial	114
5.4.1.3 Distribuição geográfica.....	115
5.4.2 Seleção e caracterização das empresas: amostra para o estudo	116
5.4.3 Distribuição das empresas por dimensão	123
5.4.4 Distribuição dos relatórios por versões do GRI.....	123
5.4.5 Variabilidade na designação dos relatórios	124
5.4.6 Distribuição geográfica das empresas	125
5.4.7 Sistemas de gestão referenciados pelas empresas nos relatórios.....	126
5.4.8 Disseminação e frequência de utilização dos indicadores do GRI nos relatórios ...	129
5.4.8.1 Frequência de utilização dos indicadores	129
5.4.8.2 Escolha dos indicadores promissores para as relações híbridas	130
5.4.8.3 Índice de importância de relato e seriação dos indicadores seleccionados	133
5.5 Análise de conteúdo: abordagem complementar.....	136

5.6 Estudo dos indicadores selecionados	140
5.7 Construção das relações híbridas	146
5.8 Análise longitudinal híbrida: aplicação a estudo de caso	149
5.9 Resultado das hipóteses formuladas	156
Capítulo 6 Conclusão	157
6.1 Sumário..	157
6.2 Limitações	160
6.3 Investigações futuras	161
6.4 Nota final	161
Bibliografia.....	163
Apêndices..	187
Apêndice 1: Sistemas de gestão utilizados pelas empresas da amostra.	187
Apêndice 2: Grelha de palavras-chave selecionadas.	189
Apêndice 3: Distribuição da frequência de utilização de palavras-chave por relatório.	191
Apêndice 4: Dados de relato por empresa por indicador selecionado.	195
Apêndice: 5 Análise estatística de contingência e variância dos dados de hibridação Economia – Ambiente.....	203
Apêndice 6: Análise estatística de contingência e variância dos dados de hibridação Economia – Social.	211
Apêndice 7: Tabelas de Burt.	221
Anexos.....	223
Anexo 1: Websites das empresas da amostra.....	223
Anexo 2: Conversões utilizadas na normalização dos dados.....	225
Anexo 3: Descritivo dos indicadores de desempenho proposto pelo GRI.....	227

Índice de figuras

Figura 1.1: Caracterização por níveis, do micro para o macro sustentável.....	5
Figura 2.1: Ciclo de produção consumo.	14
Figura 2.2: Dimensões associadas para o contributo da sustentabilidade.....	20
Figura 2.3: Modelo de Wood – Corporate Social Performance.	27
Figura 2.4: Linha do tempo do processo evolutivo do GRI.	30
Figura 2.5: Ciclo da gestão de transição.....	39
Figura 3.1: Ciclo adaptativo para a tipologia da empresa sustentável.	47
Figura 4.1: Representação gráfica da sustentabilidade: a) IUCN's egg of well-being – diagrama de Euler; b) Dimensões concêntricas – diagrama de Euler diagram; c) Interseção das dimensões – diagrama de Venn.....	70
Figura 4.2: Ciclo de interatividade dos capitais.....	75
Figura 4.3: Processo relacional do Hybrid Bottom Line.	79
Figura 4.4: Estrutura funcional para as relações híbridas.	83
Figura 4.5: Características do sistema, subsistema e relação híbrida.	84
Figura 4.6: Sistema híbrido: combinações e resultados eficiência, eficácia e suficiência.....	87
Figura 4.7: Relação por osmose social-ambiente.....	88
Figura 4.8: Resultado final do processo de HBL.....	95
Figura 5.1: Ciclo de recombinantes híbridas.....	150
Figura 6.1: Resultado gráfico das relações híbridas tendo como base o modelo HBL.	157

Índice de tabelas

Tabela 2.1: Caracterização das dimensões humanas.	15
Tabela 2.2: Desenvolvimento Sustentável.	19
Tabela 2.3: Sustentabilidade corporativa: contributos para o seu entendimento.	19
Tabela 2.4: Responsabilidade social corporativa: contributos para o seu entendimento.	19
Tabela 2.5: Definições de sustentabilidade empresarial assumidas para o estudo.	20
Tabela 2.6: Sistemas normativos de gestão.	23
Tabela 2.7: Iniciativas de apoio à avaliação e comunicação da sustentabilidade.	24
Tabela 3.1: Quadro geral das características chave da tipologia das empresas e seus níveis associados de sustentabilidade	47
Tabela 3.2: Diferenciação entre as tipologias.	58
Tabela 3.3: Aspetos-chave na caracterização tipologia das empresas.	59
Tabela 3.4: Caracterização de níveis de sustentabilidade por tipologia de empresarial.	61
Tabela 5.1: Categorias e conteúdo dimensional do GRI.	103
Tabela 5.2: Escala para avaliação da utilização dos indicadores pelas empresas.	106
Tabela 5.3: Classificação do conteúdo da informação do indicador.	107
Tabela 5.4: Escala de avaliação para os indicadores qualitativos ou interpretativos.	107
Tabela 5.5: Distribuição por setores de atividade dos relatórios de sustentabilidade.	113
Tabela 5.6: Concentração de relatórios por setor de atividade.	114
Tabela 5.7: Distribuição dos relatórios por dimensão empresarial.	114
Tabela 5.8: Distribuição dos relatórios publicados por continentes.	116
Tabela 5.9: Empresas selecionadas por setor de atividade e respetivos relatórios de sustentabilidade.	119
Tabela 5.10: Distribuição de empresas por dimensão.	123
Tabela 5.11: Distribuição dos relatórios por versão, nível de aplicação e suplemento sectorial.	123
Tabela 5.12: Frequência dos títulos utilizados pelas empresas nos relatórios.	124
Tabela 5.13: Dimensão do documento de relato.	125
Tabela 5.14: Dimensões da qualidade da informação.	125
Tabela 5.15: Distribuição das empresas por região geográfica.	126
Tabela 5.16: Relação dos países originários das empresas.	126
Tabela 5.17: Países com maior representatividade, dimensão empresarial e número de empregados.	126
Tabela 5.18: Empresas por setor de atividade que apresentam sistemas de gestão.	127
Tabela 5.19: Diversidade de sistemas de gestão identificados nos relatórios.	128
Tabela 5.20: Avaliação da utilização dos indicadores económicos por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	131
Tabela 5.21: Avaliação da utilização dos indicadores ambientais por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	131

Tabela 5.22: Avaliação da utilização dos indicadores sociais por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	132
Tabela 5.23: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (direitos humanos) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	132
Tabela 5.24: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (sociedade) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	133
Tabela 5.25: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (responsabilidade pelo produto) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.	133
Tabela 5.26: Índice de utilização de indicadores no relato.	134
Tabela 5.27: Posicionamento relativo dos indicadores selecionados no âmbito da sua dimensão.	135
Tabela 5.28: Motivo para a não consideração de indicadores (tipologia e características).	135
Tabela 5.29: Posicionamento final dos indicadores com potencialidade para relações híbridas.	136
Tabela 5.30: Resumo por linha de corte da frequência de utilização de palavras-chave nos relatórios por setor económico.	137
Tabela 5.31: Frequência e ordenação da utilização das palavras-chave global e por linha de corte.	139
Tabela 5.32: Indicadores selecionados tendo por base a análise de conteúdo, importância comparativa e a frequência de utilização.	140
Tabela 5.33: Respostas globais por indicador para a dimensão económica.	142
Tabela 5.34: Respostas globais por indicador para a dimensão ambiental.	143
Tabela 5.35: Respostas globais por indicador para a dimensão social.	144
Tabela 5.36: Índícios de associação entre indicadores (Economia–Social) decorrentes de análises de contingência e variância.	147
Tabela 5.37: Índícios de associação entre indicadores (Economia–Ambiente) decorrentes de análises de contingência e variância.	147
Tabela 5.38: Caracterização da empresa.	151
Tabela 5.39: Evolução dos resultados por indicador relatado.	151
Tabela 5.40: Resultado obtido da avaliação híbrida.	153
Tabela 5.41: Posicionamento e evolução dos resultados híbridos.	154

Índice de gráficos

Gráfico 5.1: Relação de indicadores económicos utilizados por empresa.	143
Gráfico 5.2: Relação de indicadores ambientais utilizados por empresa.	144
Gráfico 5.3: Relação de indicadores sociais utilizados por empresa.....	145
Gráfico 5.4: Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do sistema - Economia-Ambiente.	148
Gráfico 5.5: Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do sistema - Economia-Social.....	149

Abreviaturas

AI	Avaliação de Impacte
CEPAA	Council on Economics Priorities Accreditation Agency
CSD	Corporate Sustainability Development
CSR	Corporate Social Responsibility
DAC-LMICT	Development Assistance Committee – Lower Middle Income Countries and Territories
DAC-OLIC	Development Assistance Committee – Other Low Income Countries
DAC-UMICT	Development Assistance Committee – Upper Middle Income Countries and Territories
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DS	Desenvolvimento Sustentável
EASHW	European Agency for Safety and Health at Work
EEA	European Environment Agency
FASB	Financial Accounting Standards Board
GE	Grandes Empresas
GEE	Gases de Efeitos de Estufa
GRI	Global Reporting Initiative
HBL	Hybrid Bottom Line
ISO	International for Organization Standardization
IUCN	International Union for Conservation of Nature
MCDM	Multi Criteria Decision Making
MN	Multinacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Services
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PME	Pequenas e Médias Empresas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SBSC	Sustainability Balance Score Card
SCP	Corporate Sustainability Performance
SFAC	Statement of Financial Accounting Concepts
TBL	Triple Bottom Line
TIMQ	Total Information Management Quality
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGC:	United Nations Global Compact
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development

1.1 Antecedentes: gestão da sustentabilidade corporativa

Há muito que as empresas são reconhecidas como agentes dinamizadores e transformadores de hábitos e de estilos de vida. Porém os processos associados a estas mudanças nem sempre têm evoluído de forma equilibrada e inclusiva. Tem-se observado nos últimos anos um esforço crescente por parte das empresas no sentido de mitigar os desequilíbrios que causam através das atividades que desenvolvem. Esta evolução vai no sentido da transformação necessária para um mundo que se pretende seja melhor e mais sustentável, sendo estes os aspetos nucleares que estão na base dos estudos sobre a gestão da sustentabilidade.

Ao observar a evolução que se tem verificado nas diversas abordagens, estudos e implementação sobre a sustentabilidade corporativa verifica-se a existência de consenso generalizado da sua importância. Consta-se que existem benefícios estratégicos e operacionais em considerar a sustentabilidade nas operações das empresas e estes benefícios traduzem-se por resultados tangíveis e intangíveis com efeito e impactes no curto prazo e com maiores repercussões no médio e no longo prazo (Kiron et al., 2013).

Apesar dos progressos alcançados continua a verificar-se um desfasamento entre os resultados obtidos pelas empresas (nível micro) e o estado dos resultados globais no planeta (nível macro) tanto no âmbito do ambiente como no da felicidade e bem-estar geral. São exemplos as alterações climáticas, a poluição das águas, a contaminação dos solos, a depleção da biodiversidade, a explosão demográfica, o desequilíbrio geoestratégico e suas consequentes guerras, refugiados, pobreza e fome (Meadows, 2007; Sukhdev, 2009; UNEP, 2012).

Para Dyllick e Muff (2015) esta desconexão entre o nível micro e macro não tem como causa única as empresas mas todo um conjunto de stakeholders que fazem parte e interferem com a sustentabilidade global. Segundo os autores existem presentemente três desafios conceptuais a ser enfrentados:

“I. The poor integration of the different topical streams in the business sustainability discourse; II. The missing integration of the societal macro-level with the organizational micro-level, and III. The focus on business success as the dominating performance measure.” (p. 3).

Tendo como base os desafios referidos o nosso trabalho centrar-se-á ao nível micro (empresa) no âmbito das questões relacionadas com a sustentabilidade corporativa. A complexidade de que se reveste a temática é reconhecida pelos especialistas, a qual tem vindo a exigir abordagens que procuram integrar os diversos pontos de vista e alternativas que permitam compreender e explicar a complexidade dos fenómenos em torno da sustentabilidade corporativa (Christen & Schmidt, 2012).

Neste sentido, Dyllick e Hockerts (2002) referem que a direção do progresso requerido sobre as matérias da sustentabilidade passa pela construção do que designaram por “*systematic theory of corporate sustainability*” (p. 139) que possibilite uma permanente procura de soluções dinâmicas para as dimensões económicas, sociais e ambientais.

O reconhecimento da sustentabilidade corporativa como um ato de atividade voluntária por parte das empresas (Montiel, 2008; Lo, 2010) que pretendem promover a transição na implementação de comportamentos e atividades do “business as usual” para uma abordagem de negócio responsável tem vindo claramente a ter um crescimento consistente, porém ainda longe de ser um comportamento generalizado entre as empresas. Em parte isto deve-se à dificuldade em operacionalizar e implementar o que se entende por sustentabilidade (Moneva et al., 2006; Fischer et al., 2007; Bansal et al., 2012). A este respeito Filho (2000; p. 9) refere que a sustentabilidade “*depending on the ways it is looked at, may have many meanings.*”

Existe consenso generalizado que esta passagem assenta na abordagem do Triple Bottom Line (TBL), apresentada por Elkington e que teve como fundamento base a definição de desenvolvimento sustentável do relatório Brundtland (WCED, 1987). Esta abordagem defende que o sucesso da empresa é conseguido com o desenvolvimento de estratégias de longo prazo que assumam o ênfase no desenvolvimento equilibrado das dimensões da sustentabilidade, isto é do TBL, ao invés de estratégias de curto prazo, estas tendo como ênfase os aspetos relacionados com a sustentabilidade económica. A este respeito diversos autores salientam que as empresas, mesmo trabalhando com estratégias de curto prazo, não podem nas suas atividades dissociar completamente a sustentabilidade económica da sustentabilidade ambiental e social (Elkington, 1997, 2004). Entre as dimensões do TBL existem diversas inter-relações que interferem e que as afetam de várias formas (Gibson et al., 2005; Fischer et al., 2013).

Tem-se vindo a observar um esforço para procurar entender como é que estas inter-relações se produzem, quais os seus perfis e que efeitos têm no curto, médio e longo prazo. A este respeito temos os trabalhos desenvolvidos por Lozano (2008); Nidumolu et al. (2009); Baumgartner e Ebner (2010).

Figge e Hahn (2005) apresentam um outro ponto de vista sobre o TBL considerando as suas três dimensões no âmbito do capital económico. Constataram que apesar de alguns stakeholders concentrarem-se apenas no capital económico das empresas (por exemplo o sector financeiro e os acionistas), na prática as organizações, no desenvolvimento das suas atividades, necessitam de múltiplas formas de capital que não só o económico. Além, disso a criação de valor sustentável é mais consistente quando este assenta nas diversas formas de capitais associados ao TBL (ibid.).

Segundo Porter e Kramer (2006), a falta de sucesso que algumas empresas apresentam em relação aos seus esforços de sustentabilidade para as dimensões sociais e ambientais tem a ver com a sua incapacidade de compreender os capitais que estão associados a estas

dimensões, como se relacionam e a forma como vinculam os mesmos às suas estratégias de negócio e aos seus processos.

Os trabalhos desenvolvidos por Linnenluecke e Griffiths (2010) e Michelon et al. (2013) apresentam novas propostas que vão no sentido das vantagens existentes em associar os capitais do TBL às estratégias de negócio tendo em vista os esforços dirigidos à sustentabilidade organizacional. Por outro, lado referem a importância da comunicação do desempenho conseguido pela empresa em dar a conhecer o seu compromisso com a sustentabilidade. Por sua vez, Hallstedt et al. (2010) referem que ao integrar na estratégia da empresa as preocupações da sustentabilidade devem ser integradas metas internas, incentivos e sistemas de apoio e de avaliação na tomada de decisão organizacional. A este respeito Porter e Kramer (2006) argumentam que as empresas devem gerir a sua responsabilidade social e a sua relação com as dimensões económica, social e ambiental não numa ótica de controlo de danos mas antes na construção de valor partilhado.

A análise realizada por Porter e Kramer (2006; 2011) introduz um elemento novo na discussão da sustentabilidade corporativa a qual tem a ver com a dificuldade que as organizações apresentam em compreender a forma como se relacionam e equilibram as dimensões do TBL, assim como em empreender esforços para pôr em prática a sustentabilidade nos seus processos de negócio. Esta ideia também é encontrada em Wood (2010) e Carrol e Shabana (2010).

Um outro aspeto que tem vindo a ser reconhecido pelos especialistas prende-se com os efeitos positivos que estão associados às mudanças comportamentais na organização. Isto é, o desempenho organizacional para a sustentabilidade estará assente em processos de compreensão do que representa a sustentabilidade para a organização e sua envolvente. Prova disto pode ser encontrada nos trabalhos de Linnenluecke e Griffiths (2010) e Michelon et al. (2013), os quais sustentam que as mudanças culturais, a formação, as crenças e os valores relacionados com a sustentabilidade são alguns dos aspetos chave que não só consolidam a mudança para a sustentabilidade, como influenciam a obtenção dos resultados organizacionais.

Porém, as motivações para que as organizações optem por iniciativas e processos sustentáveis devem ser vistas a partir do entendimento que a empresa tem do desenvolvimento sustentável (Heikkurinen & Bonnedahl, 2013). Assim, uma orientação para o desenvolvimento sustentável coloca a responsabilidade sobre a organização e não sobre os mercados ou os seus stakeholders (ibid.). Neste sentido tanto a teoria da legitimidade (O'Donovan, 2002), como a teoria dos custos (Gamerschlag et al., 2011) assim como a teoria do contrato social (Lozano et al., 2014) sugerem que as organizações devem comunicar as suas atividades e progressos sustentáveis dando a conhecer as suas motivações, minimização de impactes e o respeito pelas normas.

A este respeito Heikkurinen e Bonnedahl (2013) sustentam que em muitos casos as iniciativas de sustentabilidade corporativa são resultado de pressões externas levadas a cabo pelos

stakeholders, influenciando a adoção de práticas sustentáveis pela empresa e a sua cadeia de abastecimento. Estas práticas podem passar pela criação de processos mais eficientes, poupanças de energias e de matérias, entre muitos outros aspetos (Vachon & Klassen, 2008).

Outras propostas são apresentadas por Hart (1995, 1997) e Hart e Dowell (2010) os quais defendem que as vantagens competitivas das empresas passam pela compreensão do que deve ser a sustentabilidade da organização, a gestão do produto e a prevenção da poluição. Estas três capacidades são baseadas na utilização de recursos diferentes e afetam a relação de forças entre os aspetos económicos e as suas conjugações entre os aspetos sociais e ambientais, permitindo à empresa combinações distintas de recursos e capitais, assim como a obtenção de vantagens competitivas diferenciadas para cada situação e momento.

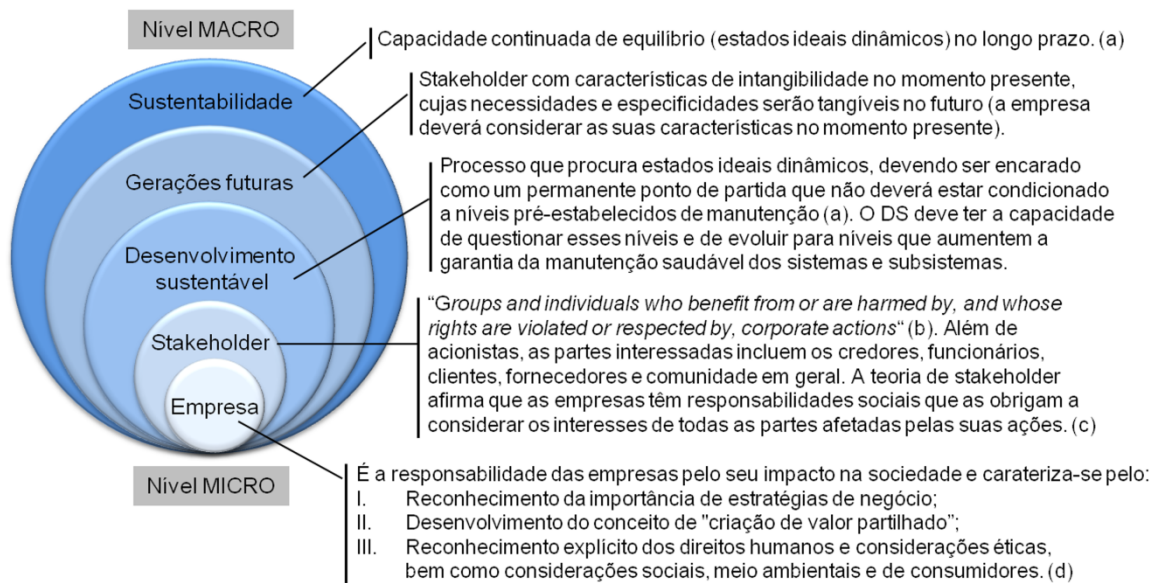
Diversos autores reconhecem que é na inovação que se situa o sucesso e a consolidação da sustentabilidade e, por consequência a vantagem competitiva das empresas (Schaltegger & Synnestvedt, 2002; Hansen et al., 2009; Hart & Dowell, 2010), sendo a sua inter-relação considerada vital para o stock do capital global (económico, ambiental e social) fundamental para o bem-estar das gerações presentes e futuras.

São de referir outros aspetos que complementam o que já foi exposto, tais como, por exemplo como as empresas podem obter resultados com a gestão da sustentabilidade (Hahn & Figge, 2011), a eficiência e eficácia dos processos (Figge et al., 2014), pela gestão do risco (Everett, 2011), a reputação e imagem corporativa (Czinkota et al., 2014), a utilização de sistemas de gestão (Bernardo et al., 2009) e desenvolvimento de mercado responsável (Schaltegger & Burritt, 2010).

Entre as perspetivas abordadas sobre a sustentabilidade, acreditamos que é no entendimento e na compreensão das dimensões do TBL que residirá o sucesso da sustentabilidade corporativa. Este sucesso advirá da forma como as empresas entendam incluir nas suas estratégias as dimensões do TBL seja pela integração parcial ou total das suas dimensões.

1.2 O problema e o objetivo de estudo

A temática e os desafios da sustentabilidade, como podemos depreender pelo ponto anterior têm tido não só um amplo como um crescente debate tanto ao nível macro – planeta como ao nível micro – empresa. Isto tem contribuído para uma maior sensibilização, entendimento e implementação nos mais diversos domínios. Na figura 1.1 apresenta-se a caracterização dos principais níveis.



Notas:

- a) (Iyer-Raniga & Treloar, 2000; Lamberton, 2005)
- b) (Freeman, 1998, p. 174)
- c) (Deegan, 2006; Parmar et al., 2010)
- d) (EC, 2011)

Figura 1.1: Caracterização por níveis, do micro para o macro sustentável.

A nossa atenção é dirigida ao nível micro e em particular às empresas. A este nível, diferentes autores reconhecem a importância que têm os modelos de governança, as estratégias de negócio, a cultura organizacional e a liderança para a mudança na implementação da sustentabilidade. Compreender qual é a responsabilidade que a empresa está disposta a assumir e como pretende mitigar os impactos que produz são fatores chave e desafiantes.

A este respeito é mais que provável que a gestão da empresa avalie os custos que envolve a atividade de responsabilidade social e que pondere, em cada momento, a disponibilidade de recursos que são exigíveis no curto prazo em comparação com os benefícios de médio e longo prazo.

Assim, nesta perspetiva, seja a abordagem estratégica ou operacional com mais ou menos consideração pelos aspetos ambientais ou sociais, o objetivo principal deverá ser a criação de valor sustentável.

Como já referido a sustentabilidade é reconhecida como a confluência de três macro dimensões: a económica, a social e a ambiental (Elkington, 2004). Porém, na prática e apesar de se reconhecer a sua integração, a sustentabilidade tem sido geralmente operacionalizada de forma segmentada. A este respeito Dyllick e Muff (2015) referem que uma perspetiva integradora do TBL é algo ainda pouco explorado, salientando que as dimensões sociais e ambientais não são, regra geral, consideradas com o mesmo nível de importância pelas empresas.

Montiel e Delgado-Ceballos (2014) observaram na revisão que levaram a efeito sobre publicações de sustentabilidade corporativa (entre 1995 a 2013) que só muito recentemente começaram a convergir os trabalhos para as abordagens tridimensionais (são exemplos: Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002; Bansal, 2005 e Gibson, 2012).

Ao analisar os diferentes modelos e suportes de comunicação e divulgação dedicados à sustentabilidade corporativa, constatamos que os mesmos operacionalizam a sustentabilidade de forma segmentada. São exemplos o modelo de Wood (Wood, 2010), Sustainability Balance Scorecard (Figge et al., 2002), Avaliação de Impacte (Tajima & Fischer, 2013) e Global Report Initiative (Perrini & Tencati, 2006; Lozano & Huisinigh, 2011).

Esta visão operacional da segmentação das dimensões do TBL não permite evidenciar de forma clara os ganhos ou perdas entre elas e o seu contributo para a criação de valor sustentável. Este enquadramento e a discussão académica em curso da necessidade de novas abordagens para analisar e compreender a integração seja esta parcial ou total das dimensões do TBL levaram-nos a desenvolver uma proposta que contribuísse para essa finalidade.

Assim, a nossa abordagem vai no sentido do desenvolvimento de um modelo que permita a compreensão dos efeitos e a análise das relações que se estabeleçam nas intersecções do TBL. Ao modelo desenvolvido demos a designação de Hybrid Bottom Line (HBL) e pretende avaliar as intersecções parciais que se observem nas relações bidimensionais do TBL.

O modelo assume a dimensão económica como fator pivô (Gupta & Kumar, 2013), que será re combinado com a dimensão social e ambiental. A relação existente entre a dimensão social e ambiental é entendida no modelo como uma relação de indução dos resultados alcançados nas outras duas combinações, à qual demos a designação de relação por osmose socio-ambiental, e tem por base a natureza do problema e impacte dos resultados resultante das combinações híbridas.

A rastreabilidade das relações existentes deverá permitir observar a evolução da empresa segundo a suas políticas e estratégias de sustentabilidade. O valor ou não valor criado pelo desempenho das suas atividades irá refletir-se na partilha de recursos efetuada para as dimensões do TBL. O melhor resultado combinado dos diferentes fatores entre as dimensões do TBL dará origem a oportunidades de melhoria operacional ou funcional e isto permitirá uma medida da tendência de sustentabilidade empresarial.

As relações que se estabelecem entre as intersecções podem contemplar variáveis de sobreposição parciais ou totais dependendo da natureza dos indicadores. Assim, o âmbito dos resultados da hibridação pode ser de quatro tipos: as relações analisadas não são consistentes e os seus resultados são inconclusivos; observa-se relação de compromisso “trade-offs”, perda de alguns fatores e ganho de outros; sinergias entre fatores potenciadores de resultado; e complementaridade entre os fatores, observando-se efeitos subsidiários.

Foi sentida a necessidade complementar de desenvolver um quadro que permitesse a caracterização e o posicionamento da tipologia da empresa em função do seu entendimento e esforço realizado na contribuição para a obtenção de valor sustentável.

O quadro de referência desenvolvido apresenta três tipologias de empresas. O primeiro que designámos por empresas “Convencionais”, sendo aquelas que se apresentam como empresas do “business as usual”; o segundo tipo, que designámos de empresas “Responsáveis”, são aquelas que abordam os princípios da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e, por último, um terceiro tipo que designámos por empresas “Essenciais” aquelas que integram nas suas estratégias de negócio as dimensões do TBL tendo por finalidade o bem-estar comum. Para cada uma destas tipologias foram associados níveis que as caracterizam e que as posicionam em função do valor sustentável conseguido.

Assim sendo, esta tese pretende desenvolver e dar resposta aos seguintes objetivos específicos:

- I. Estabelecer o modelo funcional que materialize o entendimento dos nexos existentes nas relações do *Hybrid Bottom Line*;
- II. Realizar uma análise sistemática de forma a categorizar as potenciais relações híbridas: “economia – ambiente” e “economia – social” baseando-se na estrutura dos indicadores do Global Reporting Initiative (GRI);
- III. Selecionar uma bateria de relações indexantes híbridas promissoras que permitam avaliar a eficiência e eficácia dos resultados e das opções feitas pela empresa;
- IV. Medir a evolução da empresa e posicionamento ao longo do tempo no âmbito da sua estratégia de RSC.

Acreditamos que o trabalho desenvolvido na presente tese vai no sentido da construção de novas e diferentes perspetivas de observação e operacionalização da sustentabilidade corporativa e, por conseguinte, contribuirá para a obtenção de valor sustentável por parte das empresas, valor esse que beneficia a própria empresa mas também o bem-comum, fim último da sustentabilidade.

1.3 Estrutura da tese

A presente tese está organizada em seis capítulos.

Capítulo 1 – Introdução

Este capítulo, que é o presente, fornece uma perspetiva e enquadramento de diferentes abordagens e pontos de vista relacionados com a sustentabilidade corporativa. Este levantamento permitiu-nos detetar que existem poucos trabalhos que considerem a análise e os efeitos das relações existentes entre as dimensões do TBL. O estudo destas relações tem vindo a obter a atenção crescente da investigação na

área da gestão sustentável, principalmente pelo impacto de que se reveste a compreensão dos seus efeitos na empresa assim como na sociedade. Neste sentido, realizamos o enquadramento e explicamos a importância do problema a ser estudado, o objetivo da proposta de investigação a ser levada a efeito e quais as metas a serem atingidas. Este capítulo serve também para dar uma visão estrutural das partes da tese.

Capítulo 2 – Estado do conhecimento

Este capítulo apresenta os marcos teóricos relevantes sobre a temática em análise. Em primeiro lugar abordar-se-á a empresa, figura central da dinâmica da RSC, o capital humano como agente transformador e a cultura organizacional pretendida num contexto de sustentabilidade. Analisaremos o posicionamento da empresa em contexto sustentável, os contributos, premissas, evolução, conceitos e dimensões associadas que têm ajudado ao entendimento do que é a sustentabilidade empresarial. A seguir, faremos uma análise dos principais modelos estruturantes de medição de desempenho e avaliação no âmbito da RSC e a sua evolução no sentido de fundamentar a proposta que pretendemos desenvolver. Abordar-se-á a pertinência de tipificar a empresa sustentável. Por último, irá ser analisada a gestão de transição como método de gestão para a sustentabilidade inclusiva. Para finalizar faremos um comentário final ao estado do conhecimento. Pretendemos com esta análise do estado da arte, contextualizar os principais aspetos teóricos e metodológicos que nos permitem fundamentar a proposta que iremos levar a efeito.

Capítulo 3 – Quadro geral da tipologia da empresa sustentável

Neste capítulo abordaremos o problema da avaliação para tipificar, assim como as implicações da noção de fronteira e seu contexto no âmbito da empresa, finalizando com a definição dos principais drivers exógenos e endógenos que interferem no seu processo funcional. A nossa proposta está fundamentada em três níveis de atuação: o primeiro tem a ver com a experiência adquirida pela empresa, o segundo corresponde à transformação ocorrida devido à implementação de abordagens pro-sustentabilidade e o terceiro é a transferência para o mercado de novas competências e atitudes. Este quadro será utilizado para desenvolver a tipologia de análise, a qual estará fundamentada por um conjunto de características que lhe dão forma e conteúdo e permitirá posicionar as empresas em função da sustentabilidade que implementam e praticam.

Capítulo 4 – Modelo Hybrid Bottom Line

Tendo como ponto de partida o quadro teórico do capítulo 2 relativo à necessidade de desenvolvimento de estudos que abordem alternativas de integração do TBL desenvolveu-se um modelo que permite compreender as interligações entre as dimensões do TBL. A nossa proposta baseia-se numa integração parcial das

dimensões entre “economia e ambiente” e “economia e social” sendo que as relações entre o “ambiente e social” são designadas de relações por osmose. A este processo demos a denominação de modelo Hybrid Bottom Line (HBL). Com o objetivo de dar resposta à nossa proposta, este capítulo foi estruturado em três partes: a primeira, que define os pressupostos de base, uma segunda parte em que se desenvolve o modelo e a sua estrutura e uma terceira parte em que são abordadas as fases do modelo.

Capítulo 5 – Aplicação do modelo Hybrid Bottom Line e avaliação tipológica

O quinto capítulo tem como finalidade desenvolver um trabalho empírico, estudo de caso, utilizando os dados dos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas. Utilizaremos o modelo Hybrid Bottom Line apresentado no capítulo quatro como referencial de base e realizaremos a tipificação e posicionamento dos resultados obtidos segundo a proposta apresentada no capítulo três.

Para levar a efeito o trabalho que pretendemos realizar este capítulo será estruturado em quatro partes. A primeira parte tem por finalidade determinar as hipóteses de estudo. A segunda parte tratará da descrição das fases e linhas metodológicas que nos permitem selecionar os indicadores para as relações híbridas. A terceira parte tem como objetivo a recolha dos dados, tratamento e discussão dos resultados. Finalmente a quarta e última parte tem a ver com o estudo de caso, no qual serão utilizadas as relações híbridas encontradas e far-se-á a tipologia e posicionamento da empresa em função dos dados apresentados nos seus relatórios de sustentabilidade.

Capítulo 6 – Conclusão

Este é o capítulo final onde se destaca a contribuição da proposta apresentada, as suas limitações, aporte para o conhecimento e potenciais percursos para novos trabalhos no âmbito da temática da RSC.

Capítulo 2 Estado do conhecimento

No presente capítulo, iremos apresentar os marcos teóricos relevantes sobre a temática em análise, dando ênfase aos antecedentes observados e ao detalhe do estado presente. Em primeiro lugar abordaremos a empresa, figura central da dinâmica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o capital humano como agente transformador constituído por diferentes naturezas humanas que delimitam e dão contorno à estrutura da empresa, finalizando com a cultura organizacional pretendida num contexto de sustentabilidade. Na continuação, ir-se-á abordar o posicionamento da empresa em contexto sustentável, os contributos, premissas, evolução, conceitos e dimensões associados que têm ajudado ao entendimento do que é a sustentabilidade empresarial.

A seguir, faremos uma análise dos principais modelos estruturantes de medição de desempenho e avaliação no âmbito da RSC, nomeadamente que estudos têm sido realizados e sua evolução no sentido de nos permitir fundamentar a proposta que pretendemos desenvolver. Abordar-se-á a pertinência de tipificar a empresa sustentável. Por último, irá ser abordada a gestão de transição como método de gestão para a sustentabilidade inclusiva.

Para finalizar faremos um comentário final ao estado do conhecimento. Pretendemos com esta análise do estado da arte, contextualizar os principais aspetos teóricos que nos permitirão fundamentar a proposta que iremos levar a efeito nos próximos capítulos.

2.1 A empresa: entidade dinâmica de capital humano com identidade cultural

Na sua forma mais simples, a RSC pode ser entendida como as relações que se estabelecem entre os impactes internos e externos causados pelas atividades desenvolvidas pelas empresas (Carter, 2005; Turker, 2009). Neste contexto a empresa deixa de ser entendida como um agente artificial, como refere Friedman (1970), a qual ficava isenta de responsabilidades pelas atividades praticadas. Presentemente, é aceite que as empresas têm o mesmo nível de responsabilidade que as pessoas (Ihlen, 2008; Freeman & Hasnaoui, 2011) nas suas diferentes vertentes de atuação: económica, social, ambiental, cultural, ética, legal, entre outras. Assim, nesta perspetiva, interessa-nos abordar três aspetos: a empresa enquanto entidade dinâmica, o capital humano e a sua natureza como agente modificador e a cultura organizacional como estrutura de identidade, sendo estes os aspetos estruturantes para compreender a empresa em contexto de adaptabilidade para a responsabilidade corporativa.

2.1.1 A empresa enquanto entidade dinâmica

Tendo como suporte as diferentes correntes de pensamento sobre a teoria das empresas Lozano et al. (2014) apresenta uma proposta sobre a teoria das empresas orientada para a sustentabilidade, em que:

“The firm is a profit generating entity in a state of constant evolution. This entity is a system comprised of resources and networks of relationships with stakeholders. The firm's employees are responsible to represent the firm, manage its resources, and empower its stakeholders so that the firm complies with laws, maintains its 'license to operate', increases its competitive advantage, and better contributes to foster the evolution of more sustainable societies by holistically addressing the economic, environmental, social, and time dimensions.” (p. 11).

Não sendo uma proposta completamente inovadora, permite-nos, porém, ter uma ideia da contextualização das diferentes dinâmicas que estão presentes no desenvolvimento das atividades das empresas. Destacaríamos como aspeto-chave, a capacidade que a empresa tem que ter em cada momento para adaptar-se e dar resposta aos seus diferentes desafios e contextos.

Num mundo hipotético em que a informação fosse completa e perfeita, os custos de transação fossem nulos, o valor das existências fosse constante e que os impactes tendencialmente fossem zero, as empresas não precisariam de se preocupar. Contudo, no mundo real, tal como o conhecemos, espera-se que as empresas tenham a preocupação de procurar aproximar-se desse mundo hipotético, no sentido de conceber mecanismos que possibilitem diminuir os seus conflitos, internos e externos, assumindo no desempenho das suas atividades os seus direitos e deveres (Hansmann & Kraakman, 2004).

As empresas, no desenvolvimento das suas atividades, empregam um conjunto de processos que desencadeiam diversas ações que conduzem ao fornecimento de produtos ou serviços ou a uma combinação de ambos. O desencadear de todos estes processos tem como objetivo satisfazer múltiplas necessidades (Williamson, 2005). Nesta perspetiva, as empresas podem ser entendidas como uma função de produção ou de combinações de possibilidades de produção.

Neste processo as empresas estão dependentes da sua capacidade de poder dispor, em qualidade e quantidade, dos recursos necessários para fazer face às expectativas de produção e de consumo. Como refere Reder (1999) economicamente as empresas lidam com:

“...the allocation of scarce resources among alternative uses for the maximization of want satisfactions...” (p. 43).

Isto mostra que, por um lado, temos os consumidores e todo um conjunto de stakeholders diferenciados que procuram incessantemente maximizar a sua utilidade e, por outro, a empresa que pretende de forma eficiente obter a melhor combinação entre o trabalho e os recursos utilizados.

É nesta dinâmica que as empresas geram uma multiplicidade de impactes. A intensidade dos mesmos está diretamente relacionada com o sector de atividade a que pertencem (UN, 2008), dependendo do ciclo de vida dos seus produtos e serviços (Finnveden et al., 2009; Jeswani & Azapagic, 2012), da sua cadeia de abastecimento (Govindan et al., 2014), da relação que estabelecem com os diferentes stakeholders (Rossouw, 2005; Loorbach & Huffenreuter, 2013) e da sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (McWilliams & Siegel, 2001; McWilliams et al., 2006; Castelló & Lozano, 2011). Na figura 2.1 mostra-se o espectro em que se distribuem as diversas atividades económicas e a relação que se estabelece entre elas. Estas relações têm a particularidade em si de gerarem uma combinação de potenciais conflitos, impactes e mitigações que interferem e influenciam a capacidade de resiliência da dimensão social, ambiental e económica, no contexto em que a empresa opera (Adger et al., 2011).

Nesta perspetiva, a empresa e toda a sua teoria que lhe é adjacente é considerada muito mais que um conjunto de processos, de curvas de custo, proveitos e cálculos matemáticos triviais. Segundo Williamson (2005) a empresa deve ser encarada como uma estrutura de governança que tem de estar preparada para organizar e estabelecer um conjunto de relações entre agentes individuais e coletivos, os quais apresentam-se com expectativas e ambições nem sempre coincidentes. Estes aspetos fazem com que a empresa seja vista segundo Ulrich (1995) como uma entidade “quási-pública” a qual cumpre funções em nome de diversos stakeholders e tem como obrigação dar conta das suas intensões e resultados.

Porém, existe um aspeto chave a ser considerado. As empresas são constituídas por capital humano, com múltiplos atores e são estes que em cada momento modelam e vão dando forma e contorno à empresa (Dinda, 2007; Farooq et al., 2014). As suas ações dimensionam o âmbito da sua atuação, o entendimento que fazem de utilidade e bem-estar e a relevância dos

produtos e serviços que ambicionam, adquirem e consomem (Ulrich, 1995). Giovanni Ferrero (1967) argumenta que o facto determinante não deverá ser apenas a formação do lucro presente e futuro, mas a capacidade que os seus recursos humanos tenham em perspetivar a permanência da entidade (empresa) num sentido de continuidade. É no primado do valor ético das suas ações que residirá a sua dinâmica de continuidade futura.

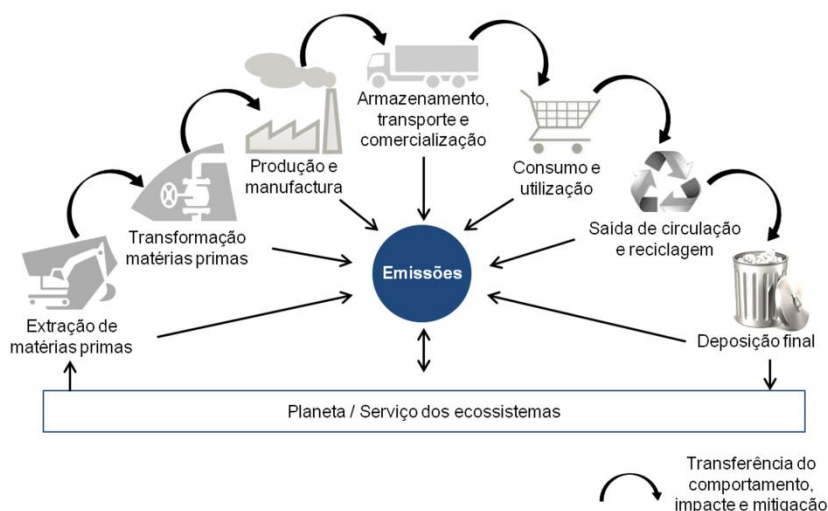


Figura 2.1: Ciclo de produção consumo.

2.1.2 O capital humano e a sua natureza como agente transformador

Sendo o capital humano um fator incontornável e transformador na compreensão da empresa, reveste-se de particular importância entender algumas das suas naturezas as quais dão conteúdo ao seu capital.

Tem-se procurado no tempo compreender o tipo de natureza humana que melhor explique os modelos de desenvolvimento e de comportamento que justifiquem a sua atuação em cada contexto, com o objetivo de dar sentido estruturante às suas ambições, preocupações, maneiras de estar e sentir, assim como à marca que deixa como legado às gerações futuras (Flint et al., 2013).

Na tabela 2.1 apresenta-se a caracterização de cinco naturezas e dimensões humanas que lhe dão contexto e formas de sentir. Estas naturezas humanas não são totalmente conciliatórias nem reúnem concordância generalizada, tendo pontos de conflito entre elas, mas também muitos aspetos que, se convenientemente assimilados e trabalhados podem produzir as sinergias necessárias para o surgimento de uma natureza humana que esteja em maior harmonia com o espaço que ocupa.

Tabela 2.1: Caracterização das dimensões humanas.

<i>Dimensão do Homo</i>	Descrição da caracterização da natureza humana
Biologicus	Apresenta-se estruturalmente com a primeira ligação, que é também a mais óbvia, no relacionamento entre o ser humano e a natureza. Esta ligação tem a ver com a sua capacidade de sobrevivência biológica, isto é, enquanto organismo vivo irá depender das suas aptidões e capacidade para poder satisfazer as suas necessidades vitais.
Corporativus	Procura o bem social orientado para a comunidade. Ele é uma parte de uma abordagem mais abrangente do processo de socialização, que está relacionado com o <i>Homo sociologicus</i> (Cavaliere, 1994). A alegação de que a vida social corresponde à interação de indivíduos racionais (Hollis, 1987) precisa de ser complementada com a ideia de que existem normas sociais compartilhadas que são sustentadas por diferentes pessoas numa determinada sociedade. Estas normas contribuem para tornar claro que o comportamento racional e o indivíduo, expressão do eu num mundo social, também gera cooperação, coordenação e harmonia social (Bastien & Cardoso, 2007). Neste sentido, este <i>Homo</i> desempenha o seu papel na mudança do comportamento individual do eu como parte de uma visão mais ampla dos indivíduos socialmente integrados (Davis, 2003).
Economicus	É o homem individual que luta pela satisfação dos seus interesses imediatos e fundamentais. Racionalmente é-lhe permitido, sem nenhum obstáculo, recorrer aos meios mais eficazes para a consecução dos seus objetivos. A sua forma de agir permite-lhe isolar a dimensão económica do homem natural (Gintis, 2000; Faber et al., 2002). O conflito permanente entre a necessidade de satisfação do eu em detrimento do grupo e a forma de atuação predatória, em que não se estabelece qualquer tipo de restrição na configuração e tipo dos seus consumos, faz com que seja improvável imaginar uma evolução de cariz sustentável para este <i>Homo</i> (Siebenhüner, 2000).
Politicus	A principal característica do <i>Homo politicus</i> é a de obter justiça pela aplicação de normativos que denotem princípios de ordem geral, desde que sejam aprovados pela comunidade e que justifiquem e integrem os seus próprios comportamentos, relativamente aos princípios gerais que devem garantir os fundamentos de uma existência no longo prazo (Nyborg, 2000).
Ecologicus	Segundo Becker este homem é definido pelas seguintes características: " <i>its relation with nature is based on sympathy and respect; it orientates its creativity upon nature; its relationship with nature is especially based on personal experience and encounters with it</i> " (Becker, 2006 p. 20). Este posicionamento confere uma característica especial aos seres humanos na sua forma de se relacionarem com a Natureza. Os seres humanos não são apenas agentes de racionalidade, mas esta faculdade, que lhes é particular, distingue-os dos outros seres. Porém, na diversidade das aptidões que integram, um dos seus atributos, porventura o mais interessante, tem a ver com sua capacidade criativa (Becker & Manstetten, 2004). Contudo, a relação do homem com a Natureza é feita de dimensões práticas que só podem ser reconhecidas pela experiência pessoal do eu e dos outros (subjetiva e empírica), no encontro que se realiza com o natural e é este encontro que traz significado a toda uma multiplicidade de aspetos (Becker & Manstetten, 2004; Becker, 2006).

Assim, o capital humano pode ser entendido e caracterizado no âmbito da RSC como o stock das diversas características, capacidades e competências que cada indivíduo detém (Behrman & Taubman, 1982). Estas características podem ser ou não economicamente produtivas assim como podem ter ou não valor económico de mercado (ibid.).

Segundo Becker (2006), reduzir a natureza humana a conceitos é um exercício para o qual devemos estar mentalmente preparados e ter a capacidade de reconhecer que estamos a fazer abstrações de realidades que se apresentam sempre mais amplas e complexas. Mas esta abstração ganha a sua legitimidade através da compreensão e do conhecimento que pode gerar em relação a um determinado assunto.

Assim, entender o ator, o seu contexto e as suas diferentes dimensões humanas permitirá compreender como é que este se relaciona, condiciona e dá forma à empresa.

2.1.3 Cultura organizacional: identidade para o contexto sustentável

Segundo vários estudos, a cultura organizacional orientada para a sustentabilidade é o aspeto chave que permitirá uma mudança consolidada dos processos superficiais que foram iniciados pelas empresas, no âmbito da responsabilidade corporativa (Senge & Carstedt, 2001; Smith et al., 2005; Linnenluecke et al., 2009). Assim, a maneira de dar resposta aos desafios sociais e ambientais de forma efetiva por parte das empresas terá que passar por um processo de transformação organizacional (Linnenluecke & Griffiths, 2010) pelo que, as empresas terão que desenvolver uma cultura organizativa do seu capital humano orientada para a sustentabilidade à medida que se deslocam em direção aos valores de RSC (Crane, 1995).

O conceito de cultura organizacional não é recente (Howard, 1998; Corbett & Rastrick, 2000; Schein, 2004). Porém, tem sido o ponto de partida para procurar entender a cultura organizacional sustentável. Todavia, não existem muitas evidências que permitam criar as bases sobre o que é ou como se constitui uma cultura organizacional orientada para a RSC (Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Os modelos explicativos existentes têm sido criticados por serem considerados fórmulas simplificadas para explicar a mudança cultural e não para explicar como é que ocorrem essas mudanças (Harris & Crane, 2002).

O trabalho desenvolvido por Linnenluecke & Griffiths (2010) identificou a existência de barreiras e limitações importantes para a mudança em direção a uma cultura de RSC, destacando a rigidez organizacional e as subculturas como fatores relevantes. Porém, referem que a mudança pode dar-se por camadas, dando como exemplos a informação fornecida pela publicação dos relatórios de sustentabilidade, a integração de medidas de sustentabilidade na avaliação do desempenho dos funcionários ou o desenvolvimento de formação que crie as condições propícias para a mudança. Consideram ser estas iniciativas de nível e impacte superficial (ibid.) sendo que os níveis mais profundos de transformação são atingidos pela mudança dos valores e das crenças, estes de cariz ético e cujos resultados são conseguidos no médio e longo prazo (Crane, 2000; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Assim, a mudança organizacional do paradigma económico como fator principal, para uma organização com base na economia sustentável (Sharma, 2003) só se constatará quando as empresas conseguirem medir as vantagens competitivas desta mudança para as dimensões ambientais e sociais (Berger et al., 2007). Por outro lado, alguns especialistas têm vindo a argumentar que esta mudança para uma cultura de responsabilidade corporativa só se efetua em termos dos seus valores e princípios quando é promovida e assumida, numa primeira linha, pela sua governança. Isto deve-se ao facto de, ao darem a conhecer as suas intenções, atitudes e mudanças, estas serem mais rapidamente reconhecidas, facilmente assimiladas e

amplamente assumidas por todos os elementos da organização (Karathanos, 1998; Jarnagin & Slocum, 2007) tendo impacto direto nos diversos stakeholders que com ela se relacionam.

2.2 A empresa: sua adaptabilidade e sustentabilidade

São variadas as abordagens que referem que estamos a assistir nos últimos anos a uma mudança de paradigma empresarial, sendo necessário estar consciente dos principais desafios económicos, sociais e ambientais que terão de ser enfrentados (Wilson, 2003; Steurer et al., 2005; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Assim, cada vez mais os stakeholders irão requerer que as organizações sejam mais responsáveis nos seus atos e ações. Argumenta-se que o rendimento da sustentabilidade de uma empresa também pode ser considerado como uma medida de eficiência operativa assim como a sua capacidade de imaginar e implementar medidas proativas que criem ganhos ao longo do tempo. Os desafios que as empresas enfrentam são muitos e diversos mas o principal desafio é decidir quais as ações e iniciativas pelas quais deverão optar para fazer face aos desafios da sustentabilidade.

As empresas que escolhem optar pelo desafio da sustentabilidade obtém, regra geral melhorias económicas (Bird et al., 2007; Lee et al., 2013), são emocionalmente mais atraentes para trabalhar (Turban & Cable, 2003; Linnenluecke & Griffiths, 2010), são mais atrativas aos investidores (Searcy & Elkhawas, 2012), apresentam níveis de reputação e governança elevados (Mackenzie, 2007) assim como níveis elevados de qualidade de produtos, serviços e condições laborais, inovação, ética social e ambiental (Margolis & Walsh, 2003; Allouche & Laroche, 2005).

Porém, as empresas atuam permanentemente em ambiente de incerteza e é fundamental que existam e se munam das ferramentas que as auxiliem na definição de estratégias e na tomada de decisões que possibilitem atingir o objetivo sustentável de prosperidade económica sem descuidar o equilíbrio social e ambiental.

2.2.1 A empresa e a sua aproximação à RSC

O conceito de RSC, em si mesmo, não é novo Carroll (1999) apresenta uma descrição detalhada da sua evolução. Historicamente as questões relacionadas com a responsabilidade social das empresas tiveram o seu início na década de 1930. Os primeiros trabalhos que se realizaram tinham como objetivo estudar a forma como as empresas influenciavam a vida dos cidadãos, em particular no âmbito das obrigações das empresas, e como a sua RSC refletia as expectativas e os valores da sociedade. Na década de 1960, o conceito expandiu-se e durante a década de 1970, proliferou. As questões sociais como os direitos humanos, a qualidade de vida, a pobreza e o ambiente começam a ganhar uma nova dinâmica no contexto empresarial. A partir da década de 1980 e seguintes, observa-se uma diminuição de novos aportes às

definições existentes e verifica-se o surgimento de temas emergentes multidisciplinares e o incremento de trabalhos empíricos.

Considera-se como aspeto fundamental da RSC que qualquer abordagem realizada deverá ter como requisito essencial uma focagem explícita sobre os stakeholders no sentido de atender às suas demandas, sejam estes trabalhadores, clientes, acionistas, fornecedores, comunidade em geral, entre muitos outros (Dyllick & Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Carroll & Shabana, 2010). Esta diversidade de stakeholders com características específicas, poderá originar conflitos sobre as suas expectativas e interesses, podendo por vezes estas expectativas serem antagónicas entre o que a empresa pretende e o que os seus stakeholders ambicionam (Colle & Gonella, 2003; Artiach et al., 2010).

É numa conjuntura de conflito entre diversos stakeholders e no movimento criado pela Cimeira da Terra, que os principais líderes de empresas com representação mundial assumiram aceitar os princípios do conceito do Desenvolvimento Sustentável (DS) e decidiram criar o World Business Council for Sustainable Development em 1992 (Schmidheiny, 1992), como forma representativa das empresas, servindo de canal para facilitar o diálogo entre todos os stakeholders sobre os meios para alcançar a sustentabilidade.

Steurer et al. (2005) observaram que o DS, a sustentabilidade corporativa e RSC são abordagens intimamente relacionadas que tem o seu objetivo na gestão das relações entre os diversos stakeholders, mas com diferentes perspetivas de atuação. Assim, o DS é entendido como um modelo de orientação ao nível da sociedade em termos da contabilidade do Triple Bottom Line - TBL (Elkington, 1999); a sustentabilidade corporativa é entendida como um modelo de DS ao nível da empresa e dos seus ativos (Gray et al., 2001); e a RSC é uma abordagem de gestão que procura a contribuição da empresa para o DS como sendo um custo de oportunidade interno e externo das suas atividades (Steurer, et al., 2005; Gray, 2006; Branco & Rodrigues, 2008; Maon et al., 2010).

Nas tabelas 2.2; 2.3 e 2.4 são apresentados alguns dos contributos para o entendimento do que foi referido. As abordagens vão variando dependendo do ênfase que vai sendo colocado sobre as diferentes temáticas, por exemplo os direitos humanos, a proteção do ambiente, as práticas laborais, os fornecedores, os acionistas, os clientes e comunidade local (Carroll & Shabana, 2010).

As diversas propostas apresentadas são um campo fértil para as mais variadas abordagens. A ideia de se poder dispor de diferentes formas de definir a sustentabilidade para as organizações pode ser útil para dar significado a diferentes pontos de vista dependendo do contexto (Bell & Morse, 2008). Reforçando esta ideia Filho (2000) refere:

“...a question which is posed over and over again, every day, by millions of people all over the world - is what does sustainable development really mean? Depending on the ways it is looked at, it may have many meanings...” (p. 9).

Tabela 2.2: Desenvolvimento Sustentável.

Abordagem	Fonte
"...the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs..." (p. 24).	WCED (1987)

Tabela 2.3: Sustentabilidade corporativa: contributos para o seu entendimento.

Abordagem	Fonte
<i>The adoption of business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future.</i>	IISD et al. (1992)
<i>Sustainable Development. Process of achieving human development in an inclusive, connected, equitable, prudent, and secure manner. Sustainable development components are 1. Inclusiveness (environmental and human systems, near and far, present and future); 2. Connectivity (world's problems interconnected and interdependent); 3. Equity (fair distribution of resources and property rights); 4. Prudence (duties of care and prevention); 5. Security (safety from chronic threats) (p. 878).</i>	Gladwin et al. (1995)
<i>Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. Corporate sustainability leaders achieve long-term shareholder value by gearing their strategies and management to harness the market's potential for sustainability products and services while at the same time successfully reducing and avoiding sustainability costs and risks.</i>	DJSI (1999)
<i>Corporate Sustainable Development (CSD). Introduces the new CSD construct based on three principles: 1. Economic integrity; 2. Social equity; 3. Environmental integrity (p. 198).</i>	Bansal (2005)
<i>Some scholars also use the term "corporate responsibility" to describe the integration of social, environmental, and economic concerns into an organization's culture, decision-making, strategy, and operations.</i>	Berger et al. (2007)

Tabela 2.4: Responsabilidade social corporativa: contributos para o seu entendimento.

Abordagem	Fonte
<i>CSR refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.</i>	Bowen (1953)
<i>The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.</i>	Carroll (1979)
<i>Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms.</i>	Frederick (1986)
<i>Social responsibility (is the) responsibility of an organisation for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organisation. (p. 4).</i>	ISO 26000 (2007)
<i>Corporate Social Responsibility is the way in which a company manages and improves its social and environmental impact to generate value for both its shareholders and its stakeholders by innovating its strategy, organization and operations.</i>	EC (2011)

No âmbito do nosso trabalho iremos assumir como definição de sustentabilidade empresarial as propostas da WBCSD (1998), Veleva & Ellenbecker (2001) e Steurer et al. (2005), apresentadas na tabela 2.5. Assim, deve ser uma abordagem assumida de forma voluntária e consciente por uma empresa e/ou organização, a qual terá que adaptar-se cultural e estruturalmente para dar respostas às múltiplas dinâmicas internas e externas para as dimensões do TBL, terá que ser transversal a toda a empresa, socialmente deverá desenvolver e criar as melhores práticas e condições para os seus stakeholders, deverá considerar nas suas estratégias de negócio a RSC como um imperativo e devido à sua natureza dinâmica a RSC deverá ser implementada como partilha de conhecimento de múltiplas necessidades e múltiplos interesses e reconhecendo a importância das gerações futuras, hoje e no futuro.

Tabela 2.5: Definições de sustentabilidade empresarial assumidas para o estudo.

WBCSD (1998)	Veleva & Ellenbecker (2001)	Steurer et al. (2005)
<i>Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large. (p. 3).</i>	<i>The creation of goods and services using processes and systems that are non-polluting; conserving of energy and natural resources; economically viable; safe and healthful for employees, communities and consumers; and socially and creatively rewarding for all working people. (p. 520).</i>	<i>A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. (p. 274).</i>

Na figura 2.2 apresenta-se uma representação esquemática na qual se pode observar as diversas dimensões que estão associadas e de cuja relação de equilíbrio fazem parte os desafios que se colocam à sustentabilidade, sustentabilidade corporativa e RSC para a obtenção de um resultado que se pretende e se deseja inclusivo.

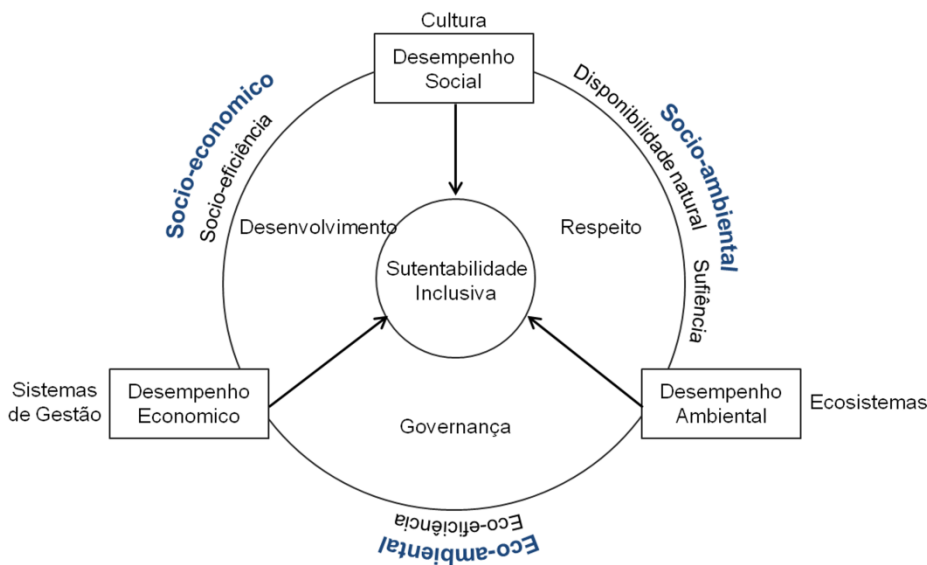


Figura 2.2: Dimensões associadas para o contributo da sustentabilidade.

Porém, o desafio maior não está na forma como se define o DS, a sustentabilidade corporativa ou a RSC, mas na forma como se leva à prática, se mede e se avalia. Existem diversas abordagens que têm vindo a tratar destas matérias. Berman et al. (1999) propõem duas perspetivas concorrentes sobre a motivação para abordar estas questões, uma abordagem que designa de instrumental e uma outra de normativa.

A abordagem instrumental sugere que a RSC e a sua preocupação com os stakeholders são motivadas pela perceção de que o desempenho económico da empresa é melhorado se estrategicamente incrementar os princípios da RSC. Os estudos realizados por Margolis e Walsh (2003), Branco & Rodrigues, 2008; Makni et al. (2009) corroboram a existência de uma relação positiva entre o desempenho financeiro e as práticas de RSC.

A perspetiva normativa sugere que as empresas têm a obrigação moral de cuidar dos interesses dos stakeholders. Os estudos realizados por Gray (2006); Branco & Rodrigues (2008); Carroll & Shabana (2010) demonstram que se observam vantagens no que concerne à redução de custos e riscos, reforço da reputação e legitimidade, vantagens competitivas, entre outros aspetos.

O debate tem-se posicionado no âmbito de como implementar, manter e melhorar as práticas de RSC, e por outro lado, como avaliar os seus impactes e resultados (Smith, 2003; Mahoney et al., 2013). Isto é, como integrar no planeamento estratégico das empresas os princípios de RSC (Gray 2006), o que medir e como medir para monitorizar e avaliar os seus resultados e que canais de comunicação utilizar para divulgar suas intenções, propostas e resultados (Fernandez et al., 2014).

2.3 O desempenho da RSC

No seu estudo, Carroll (2000) responde à questão se o desempenho da RSC deve ser medido e a sua resposta é afirmativa porque é importante para as empresas e a sociedade. Mas a questão é outra:

“The real question is whether valid and reliable measures can be developed...” (p. 473).

Porém, tem-se observado, de facto, uma multiplicidade considerável de propostas, modelos, métricas e indicadores que têm contribuído para que as organizações compreendam e avaliem o desempenho das suas estratégias e actividades no âmbito da RSC. As abordagens realizadas são diversas e procuraram explicar as também diversas dimensões da sustentabilidade nos mais variados contextos.

No entanto, como referem Wolfe e Apperle (1991); Waddock e Graves (1997), não existe a melhor maneira nem a forma única para medir as atividades da RSC. Labuschagne et al. (2005) salienta que:

“...the available tools do not adequately assist industry decision-makers (at company management level) who are required to assess and evaluate their operations in terms of internal and external impacts.” (p. 373).

Na mesma linha, Singh et al. (2007) concluíram que ainda não há um quadro abrangente para a avaliação da gestão da sustentabilidade ao nível da empresa. Briassoulis (2001), Atlee e Kirchain (2006) reconhecem a dificuldade de medir o desempenho e progresso sustentável corporativo no contexto das decisões operativas. Assim, este quadro leva a que a RSC se baseie no seguinte axioma: “o que é medido pode ser gerido” porque desta forma se poderá identificar, planear e gerir prioridades e oportunidades (Asif et al., 2013).

Neste sentido, Turker (2009) apresenta uma revisão crítica de alguns dos modelos mais popularizados no âmbito da avaliação, Roca e Searcy (2012) realizaram análises sobre os diferentes indicadores e Ahi e Searcy (2015) estudaram diversas métricas para medir a performance. Os trabalhos referenciados apresentam uma análise bastante completa das diferentes ferramentas de avaliação, índices e métricas sobre a RSC. Outras abordagens complementares podem ser encontradas nos trabalhos de Singh et al. (2012); Montiel e Delgado-Ceballos (2014) e Ibáñez-Florés et al. (2014).

Um outro campo complementar tem sido o desenvolvimento de normas e códigos de conduta para dar resposta à necessidade de responsabilização e avaliação do impacte dos negócios sobre a sociedade e o ambiente. Estas são normas que tem como fundamento padronizar as iniciativas de responsabilidade social com o objetivo de reduzir as diferenças existentes entre as leis e normas internacional, a fim de criar um sistema de prestação de contas para os stakeholders com base em padrões aceites e reconhecidos de RSC.

Koerber (2009) refere que existem cerca de 300 padrões/modelos que podem ser utilizados no âmbito da RSC, entre eles, por exemplo, o Pacto Global das Nações Unidas, as normas da OIT, orientações da OCDE para empresas multinacionais, Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), ISO 14001, Global Reporting Initiative (GRI), Princípios Sullivan, ISO 26000, SA 8000, AA1000. Nas tabelas 2.6 e 2.7 apresentam-se respectivamente alguns destes padrões e modelos.

A principal crítica que é feita a estas práticas é que as empresas podem adotar os seus padrões e princípios de responsabilidade social, mas na prática isso pode não implicar que a sua conduta responsável seja coincidente com os princípios que afirma defender (Koerber, 2009). Assim, a adoção dos padrões por si só poderá não conceder o reconhecimento pelos stakeholders dos compromissos assumidos pela empresa (Kotonen, 2009). Segundo Lee e Saen (2012), o principal obstáculo prende-se com o fato de que estas normas e orientações permanecem no âmbito de meras sugestões e recomendações sobre a RSC pelo que este facto deve ser tido em conta pelas empresas, quando definem os seus objetivos e atividades.

Assim, o debate sobre a RSC está a deslocar-se da possibilidade de assumir compromissos, para como implementar, manter e melhorar as práticas de RSC (Smith, 2003). Neste sentido

existem três aspetos que se encontram interrelacionados e devem ser tidos em consideração: o primeiro aspeto tem a ver com a necessidade de uma abordagem sistemática e planificada (Porter & Kramer, 2006); o segundo aspeto é a medição e avaliação da RSC para garantir que os processos de negócio são regularmente monitorizados e avaliados (Lee et al., 2012); e o terceiro aspeto prende-se com iniciativas de comunicação aos stakeholders existindo para esse efeito diversos meios tais como por exemplo relatórios anuais, auditorias éticas, relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados (Fifka, 2013).

Tabela 2.6: Sistemas normativos de gestão.

Sistema de gestão	Área	Enquadramento	Estudo
International Organization for Standardization ISO 9001:2000	Gestão da Qualidade	Maior produtividade, maior satisfação do cliente e maior lucro. Fundamentado nos seguintes princípios de gestão: focalizado no cliente, liderança, participação das pessoas, abordagem no processo, abordagem de sistema para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão, relacionamento com os fornecedores.	Martínez-Costa et al. (2009)
International Organization for Standardization ISO 14001	Gestão Ambiental	Ferramenta de gestão que contribui para um melhor desempenho ambiental e controlo do impacto que as empresas produzem sobre o ambiente por força da sua atividade, produtos ou serviços. Maior eco-eficiência, produtos mais ecológicos e um melhor relacionamento com os stakeholders, maior transparência. ISO 14000 é composta por cinco aspetos: sistema de gestão ambiental (EMS), auditorias ambientais, rotulagem, desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida.	Castka & Balzarova (2008)
Eco-Management and Audit Scheme EMAS	Sistema comunitário de eco-gestão e auditoria	Mecanismo voluntário destinado a empresas e organizações que querem comprometer-se a avaliar, gerir e melhorar o seu desempenho ambiental, possibilitando evidenciar, perante terceiros e de acordo com os respetivos referenciais, a credibilidade do seu sistema de gestão ambiental e do seu desempenho ambiental. (Avaliação e melhoria do desempenho ambiental; Fornecimento de informação relevante ao público e stakeholders e de comunicação da mesma).	Iraldo & Testa (2009)
Occupational Health and Safety OHSAS 18001:2007	Segurança e saúde ocupacional	Contribuir para tornar os locais de trabalho mais seguros, protegendo e mantendo boas condições de saúde para os trabalhadores de forma a aumentar a eficiência no trabalho. Sistemas de higiene e segurança no trabalho. Implementar sistemas de melhoria contínua dos SHST. Assegurar-se do cumprimento dos requisitos legais. Demonstrar esta conformidade a terceiros. Certificar-se por um organismo externo. Verificar a conformidade com as especificações da norma.	Zeng et al. (2008)
Social Accountability SA 8000	Responsabilidade social	Programa de certificação dirigida particularmente para as condições de trabalho, direitos dos trabalhadores e trabalho infantil. Diretrizes: Os empregadores não devem empregar crianças com idade inferior à de 15 anos. Os empregadores não podem forçar os trabalhadores a trabalhar contra a sua vontade. Os empregadores devem tomar medidas de proteção para garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores. Os trabalhadores devem ter liberdade para negociar com os empregadores. É proibida a discriminação racial ou outras. Os funcionários devem ser remunerados, pelo menos, com o salário mínimo.	Ciliberti Francesco et al. (2008)
AccountAbility AA 1000	Responsabilidade social das empresas	Ferramenta de gestão na vertente RSC. Engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com os stakeholders.	Cooper & Owen (2007)

Tabela 2.7: Iniciativas de apoio à avaliação e comunicação da sustentabilidade.

Surge	Iniciativa	Difusão	Âmbito	Eco	Soc	Amb
1986	Six Sigma	Global	Fundamento: se podemos medir quantos "defeitos" temos num processo, então podemos sistematicamente perceber como eliminar esses defeitos e tender para o "zero defeitos". Aplicável a qualquer processo e não apenas àqueles que envolvem produtos e materiais tangíveis.	○	○	●
1990	Domini 400 Social Index	EUA	Conjunto de parâmetros criteriosamente selecionados que não estão sujeitos a variabilidade de pressões externas. Estruturalmente, consiste em dois critérios pelos quais é medida a responsabilidade social da empresa: classificações sobre questões sociais e questões controversas do negócio. Alguns setores económicos não são considerados. É o caso das indústrias do tabaco, do jogo e do armamento.	○	●	○
1997	Global Reporting Initiative GRI	Global	Desenvolve linhas de orientação para a comunicação da sustentabilidade através de um processo participado envolvendo vários grupos de interesse. A sua utilização e relato do desempenho sustentável por parte das organizações são voluntários.	●	●	●
1999	Dow Jones sustainability group indices DJSGI SAM Criteria	Global	Baseado na sustentabilidade corporativa, a abordagem é feita pelo valor que o negócio cria no médio e longo prazo aos seus acionistas e pelas oportunidades e riscos decorrentes da evolução económica, social e ambiental. O seu processo de classificação é feito por duas vias: uma que é genérica e que inclui todo o tipo de empresas e uma outra, específica, que considera as características particulares do TBL. Os critérios pelos quais as empresas sustentáveis são identificadas e classificadas baseiam-se em cinco princípios: tecnológico, governança, acionistas, indústria e sociedade.	●	●	●
1999	Global Compact	Global	É uma iniciativa voluntária planeada para promover o desenvolvimento sustentável e as boas práticas de cidadania corporativa. As empresas que estão comprometidas com esta abordagem devem alinhar as suas atividades operacionais e estratégias de negócio tendo como base dez princípios universalmente aceites divididos em quatro áreas: direitos humanos, relações laborais, meio ambiente e anticorrupção.	●	●	●
2001	Livro verde da RSC	EU	Consubstancia um conjunto de medidas para as áreas tecnológica, científica, económica e social, que visam a divulgação das melhores práticas e pretendem alcançar uma maior convergência ao nível dos seus principais objetivos: sociedade da informação, investigação e desenvolvimento, política de empresa, educação e combate à exclusão social. É de adesão voluntária.	●	●	○
2001	FTSE4 Good Criteria Socially Responsible Investment	Global	Concebido para medir objetivamente o desempenho das empresas que cumprem globalmente padrões de responsabilidade corporativa. As gestões transparentes deste critério convertem-no numa valiosa ferramenta que facilita a opção ao investimento em empresas socialmente responsáveis.	●	●	●

Dimensão: económica (eco), social (soc) e ambiental (amb):

● Aborda a dimensão plenamente; ● Não aborda plenamente a dimensão; ○ Não aborda a dimensão

2.4 Modelos de base estruturante, de medição de desempenho e de avaliação

As abordagens que foram referidas no ponto anterior diferem entre si quanto ao seu âmbito e ao objetivo que se pretenda atingir. Assim, existem abordagens que cobrem a sustentabilidade ao nível do seu princípio subjacente, por exemplo o Pacto Global das Nações Unidas, enquanto outras abordam a perspetiva estratégica, em que o desempenho económico de curto prazo, bem como os riscos de longo prazo são tidos em consideração. É o exemplo das técnicas de análise de transição (Verspagen, 2009).

A adoção de práticas de gestão sustentável está dependente da forma como as empresas as entendem e incorporam na sua gestão organizacional (Figge et al., 2002; Gibson, 2006b; Siegel, 2009) bem como a configuração em que definem as opções a serem implementadas para as dimensões económicas, ambientais e sociais (Dahlsrud, 2008). Segundo Wood (1991) as avaliações destas opções podem ser medidas como uma sequência de mudanças dinâmicas ou como uma observação única e estática. Para Gibson (2006a) a principal característica da avaliação da sustentabilidade deve centrar-se na identificação de todos os ganhos para as diversas dimensões, devendo evitar-se os efeitos adversos, assim como criar as condições que permitam a apreciação e o julgamento dos factos que apresentem significância.

A ONU, no seu documento “The Future We Want” (UN, 2012) reforça o entendimento que tem da sustentabilidade como sendo algo maior que as questões ambientais, dando ênfase aos conteúdos relacionais entre os aspetos socioeconómicos e os económicos ambientais. Assim, o foco e o debate estão no tipo de desenvolvimento que se pretende e como tratar das desigualdades para além dos impactes perversos que possam causar.

Neste sentido iremos abordar quatro modelos agrupados em três categorias sendo que dois deles são caracterizados por serem estruturantes no âmbito da sustentabilidade corporativa. Um deles tem a ver com o Corporate Sustainability Performance (CSP) e o outro com o Sustainability Balance ScoreCard (SBSC). O terceiro surge no âmbito da medição de desempenho e relato Global Reporting Initiative (GRI) e o quarto tem a ver com a Avaliação de Impacte (AI).

2.4.1 Modelos estruturantes

2.4.1.1 Corporate Sustainability Performance: modelo de Wood

O Corporate Sustainability Performance (CSP) é definido como:

“Organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships” (Wood, 1991: p. 693).

O CSP é uma avaliação que mede o grau em que uma organização vai para além da mera conformidade e se envolve em ações que resultem em benefícios sociais que superam o estrito interesse financeiro da organização (McWilliams et al., 2006). É um conceito abrangente que inclui responsabilidades, capacidade de resposta, políticas, ações e resultados (Wood, 2010). As pesquisas existentes sugerem que o CSP oferece vários benefícios tais como a satisfação e fidelização dos clientes, identificação da empresa - cliente, preço premium e brand equity que maximizam o valor de mercado da empresa (Mackey et al., 2007; Luo & Bhattacharya, 2009). Para além destes aspetos, melhorar o CSP pode atrair e reter funcionários, reduzir custos e evitar conflitos com os stakeholders (Hull & Rothenberg, 2008).

Entre as várias propostas de CSP, o modelo de Wood (Wood, 1991) é o que identifica e propõem uma classificação detalhada dos diferentes tipos de responsabilidades, analisando as questões relacionadas com os princípios motivadores do comportamento responsável, dos processos de capacidade de resposta e dos resultados de desempenho (Swanson, 1995; Frederick, 1998).

A proposta apresentada pelo modelo de Wood trata a RSC de forma mais abrangente, não se restringindo ao significado do seu conceito e entendendo o CSP como sendo o produto das atividades e processos desenvolvidos pela empresa tendo em vista os resultados observáveis entre a empresa e a sociedade.

O modelo de Wood constitui um avanço importante no entendimento da RSC (Jamali, 2008) e tem sido a base de diversos estudos pela forma como analisa as ações das empresas em três vertentes: a institucional, a organizacional e a individual. Assim, as motivações para as ações de RSC podem ter origem no princípio da legitimidade, ou seja, o desejo de manter a credibilidade como ator social responsável num ambiente compartilhado. Alternativamente, a motivação poderá decorrer de um sentido organizacional da responsabilidade pública, em particular para resultados relacionados entre a empresa e outras áreas. Finalmente, a motivação poderá decorrer a partir das escolhas feitas pelos gestores, as suas preferências e inclinações. O modelo reconhece a existência de interatividade entre duas ou mais destas vertentes motivadoras no processo de CSP.

A capacidade de resposta de acordo com Wood (1991; 2010) constitui uma dimensão de ação que é necessária para complementar o componente normativo e motivacional da RSC. Compreende três aspetos: avaliação ambiental, gestão de stakeholders e gestão dos aspetos sobre ambiente externo. Os resultados do comportamento da empresa podem ser divididos em três tipos: impactes corporativos sobre a sociedade; implementação de programas de responsabilidade social e desenvolvimento de políticas por parte da empresa para lidar com os stakeholders, sociedade e ambiente.

Para Waddock (2004), a amplitude das avaliações propostas por Wood para a avaliação do desempenho não podem ser atingidas plenamente, principalmente no âmbito dos stakeholders já que não é expectável que se consiga avaliar todos os impactes causados por estes. Porém, Meehan et al. (2006) referem que o modelo de Wood em si sofre de um certo nível de

abstração e que dependendo da perspectiva e do ponto de focagem que se pretende abordar, pode criar desequilíbrios entre a capacidade dos processos e as respostas. Neste sentido, para Meehan et al. (2006) o modelo de Wood está mais vocacionado para ser considerado como uma base para desenvolvimento de novas teorias de pesquisa e propostas de soluções do que influenciar práticas de RSC.

Wood (2010), na avaliação e recomendações que faz sobre o seu modelo e sobre as abordagens que o mesmo tem tido, refere que a complexidade e a amálgama interdisciplinar das mais diversas áreas na RSC inviabilizam uma solução única e que deverá ser realizado um esforço concertado para acomodar as melhores ideias e métodos de todos esses domínios indicando que é nas empresas que o CSP deve concentrar os princípios, os processos e a avaliação dos seus resultados.

Neste sentido temos como "princípios" aceitar a existência e a importância da responsabilidade econômica e social das empresas no contexto das atividades desenvolvidas (Ho et al., 2012). Compreender a ideia fundamental de RSC em que as empresas têm a obrigação de trabalhar para a melhoria social e do bem-estar geral. Como "processo" refere-se aos processos comportamentais organizacionais. Isto indica que a responsabilidade social e capacidade de resposta são complementares, facilitando, assim, a realização da obrigação social corporativa (Ibid.). O "produto dos seus resultados" tem a ver com os resultados observáveis de ações corporativas e de gestão que estão relacionados com as ligações existentes entre a empresa e o seu ambiente externo. Estes resultados surgem do comportamento corporativo, independentemente da motivação. Entre essas motivações, os processos são os programas que as empresas usam para implementar a responsabilidade e/ou dar resposta, bem como as políticas desenvolvidas pelas empresas para lidar com as questões sociais e os interesses dos diversos stakeholders (Wood, 2010). Na figura 2.3 apresenta-se a estrutura base do modelo de Wood.



Figura 2.3: Modelo de Wood – Corporate Social Performance (adaptado de Wood, 1991).

De referir que existe um amplo corpo de trabalhos empíricos sobre o CSP que abordam diferentes dimensões do TBL. Damos como exemplos: Greening e Turban (2000); Campbell (2007); Mahoney e Roberts (2007); Chen et al. (2008); Fauzi et al. (2010); Ho et al. (2012). Apesar de teoricamente o CSP perspectivar a integração dimensional da sustentabilidade, verifica-se que na prática as abordagens e os estudos realizados avaliam a sustentabilidade corporativa como uma realidade individualizada das suas dimensões de causa e efeito e não um processo de efeito integrador.

2.4.1.2 Sustainability Balance Scorecard

O modelo Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), é uma metodologia que permite desenvolver sistemas de avaliação do desempenho do negócio traduzindo as melhores estratégias em objetivos tangíveis e medíveis. Assim, o conceito do BSC baseia-se no pressuposto de que a eficiência no uso do investimento de capital já não é determinado exclusivamente para as vantagens competitivas, mas por fatores cada vez mais subtis como, por exemplo, o capital intelectual, a criação de conhecimento ou da excelência orientada para o cliente, transformando-se em fatores cada vez mais importantes na vida da empresa (Figge, et al., 2002). No método BSC, são levados em consideração para a avaliação da empresa quatro perspetivas: i) parâmetros financeiros; ii) relação com os clientes; iii) processos de aprendizagem e iv) crescimento (Kaplan & Norton, 1992; 2008).

Figge et al., (2002) ao avaliarem as características de BSC concluíram que esta metodologia poderia também incorporar as características da gestão ambiental e aspetos sociais, integrando desta forma as dimensões da sustentabilidade. Tal abordagem permitiria simultaneamente satisfazer os objetivos ambientais, sociais e económicos, assim como, considerar no processo do negócio da empresa tanto os fatores tangíveis como os intangíveis. Com a inclusão das dimensões da sustentabilidade, o tradicional BSC deu origem ao Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

O quadro normativo desenvolvido pelo SBSC oferece uma gama de alternativas que indicam às empresas o que deve ser medido e o que deve ser feito para que a organização possa melhorar o seu desempenho sustentável (Figge et al., 2002).

Lansiluoto e Javenpaa (2010) reconhecem que o SBSC, se for bem estruturado, pode ajudar as empresas na implementação e conceção de estratégias eficientes. A adequação do SBSC está associada principalmente com a sua capacidade de reconhecer as relações entre os objetivos ambientais e sociais de longo prazo e os benefícios financeiros de curto prazo (Moller & Schaltegger, 2005). Lansiluoto e Javenpaa (2008) consideram que o SBSC é um meio adequado para a divulgação de informação sobre o desempenho da sustentabilidade da empresa.

Hubbard (2009) refere que o SBSC tem apresentado algumas deficiências na sua aplicação já que não explicita de forma clara as conexões entre as dimensões da sustentabilidade, peca

pela falta de comprovação empírica e dados quantitativos que permitam medir o SBSC, para além da limitada informação disponível para avaliar as necessidades dos stakeholders. Dias-Sardinha e Reijnders (2005) explicam as falhas dos sistemas de medição, fornecendo resultados empíricos para o desempenho da sustentabilidade corporativa.

Hubbard (2009) considera que uma perspetiva de sustentabilidade separada do BSC poderia ser a abordagem mais adequada para determinar com precisão o desempenho da sustentabilidade corporativa. Para Panayiotou et al. (2009) a forma de ultrapassar esta situação passaria pela adoção e/ou inclusão de directrizes geralmente aceites, apresentando como exemplo os benefícios existente na combinação do GRI com BSC, promovendo o benchmark entre essas diretrizes no sentido de promover uma avaliação que permita ser fiável (Hubbard, 2009).

Os trabalhos empíricos que a seguir se referenciam abordam diversas formas de implementação do SBSC: Dias-Sardinha e Reijnders (2005); Laurinkeviciute et al., (2008); Lansiluoto e Javenpaa (2010); Nikolaou e Tsalis (2013). Porém, o facto a destacar em todos eles é a não interligação com as dimensões do TBL, sendo as dimensões abordadas individualmente.

2.4.2 Medição de desempenho

Existem na literatura diversos trabalhos que abordam de forma diferente as técnicas de medição da sustentabilidade. São exemplos as propostas de Olsthoorn et al. (2001), que consideram duas dimensões a económica e a ambiental; a proposta de Hay e Noonan (2005) que considera as dimensões ambiental e social; e as abordagens de Veleva e Ellenbecker (2001), Azapagic (2004) que consideram as três dimensões do TBL (outras abordagens podem ser consultadas na tabela 2.7).

É reconhecida uma característica comum aos diversos métodos existentes que tem a ver com a robustez dos indicadores apresentados e com o tipo de informação que produzem independentemente das dimensões que consideram.

Na sua grande maioria os diferentes processos de medição apresentam diretrizes que culminam na apresentação da sua informação em relatórios. Hahn e Kuhnen (2013) referem que os diversos trabalhos que têm abordado a comunicação da performance da sustentabilidade das empresas parecem estar longe de considerar as três dimensões da sustentabilidade sendo que muitos dos resultados apresentados pelas empresas sobre os indicadores chegam a ser ambíguos (Dwyer et al., 2009). Segundo Roca e Searcy (2012) este facto pode estar relacionado com a grande diversidade de indicadores relatados. Porém constataram existir uma boa distribuição dos indicadores utilizados pelas dimensões do TBL.

Um dos sistemas mais amplamente citado que incorpora um quadro alargado de indicadores de desempenho económico, social e ambiental para avaliar a RSC tem sido o Global Reporting

Initiative (GRI) (Brown et al., 2009; Prado-Lorenzo et al., 2009; Marimon et al., 2012; Fernandez et al., 2014), utilizado principalmente por grandes empresas (Koerber, 2009).

2.4.2.1 Global Reporting Initiative

A estrutura do GRI orienta as empresas a relatarem de forma voluntária através de indicadores de desempenho os seus aspetos económicos (impactes da organização sobre os sistemas económicos da empresa, a nível local, nacional e global), sociais (abordam os impactes da organização nos sistemas sociais onde atua) e ambientais (aspetos relevantes para a contabilidade ambiental) (GRI, 2011). De referir que a estrutura do GRI tem vindo a caracterizar-se, desde o seu surgimento em 1999, por uma constante adaptação às exigências e necessidades de divulgação, tendo como objetivo proporcionar a melhor informação possível sobre a sustentabilidade das organizações. No ano de 2013, uma nova versão de diretrizes do GRI foi apresentada GRI-G4 entrando em aplicação em 2014. No entanto a nossa atenção centrar-se-á na versão anterior o GRI 3.1 (GRI, 2011). Na figura 2.4 apresenta-se, de forma esquemática, os acontecimentos mais significativos por que tem passado o processo evolutivo do GRI.

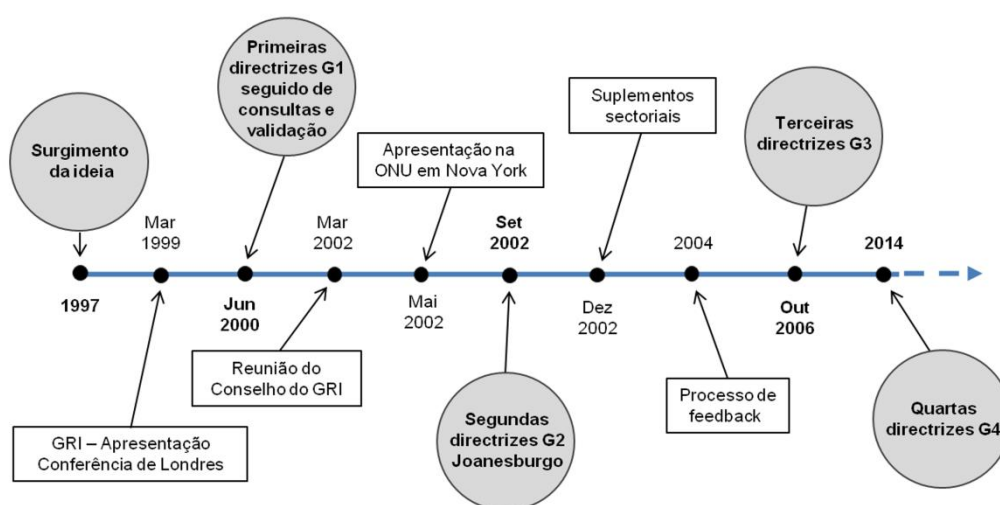


Figura 2.4: Linha do tempo do processo evolutivo do GRI.

Os seus indicadores de desempenho, num total de 79, estão divididos em dois grupos: essenciais (50 indicadores) e complementares (29 indicadores), que representam práticas emergentes ou questões que podem ser relevantes para algumas organizações. Inclui ainda quinze suplementos sectoriais, que consideram indicadores adicionais, para atender às necessidades específicas de cada setor. Os níveis de aplicação estão representados por letras: C (nível principiante), B (nível intermédio) e A (nível experiente) e os critérios de comunicação

definidos em cada nível, refletem uma aplicação ou grau de abrangência da estrutura de elaboração de relatórios de sustentabilidade do GRI. Uma organização pode auto-declarar um “sinal mais” (+) em cada nível (C+, B+, A+) se tiver recorrido a processos de auditoria aos relatórios de sustentabilidade (GRI, 2011).

A estrutura do GRI, no entanto, apresenta alguns pontos fracos segundo Goel (2005) como exemplo: não é uma ferramenta de gestão; é excessivamente genérico; apresenta uma gama elevada de indicadores, o que dificulta a comparação e benchmarking e a implementação das diretrizes; é dispendiosa e não é de fácil entendimento. Por sua vez, outros críticos indicam que pode proporcionar as condições para camuflar o mau desempenho da empresa (Adams & McNicholas, 2007; Economist, 2008; Boiral, 2013). Também é argumentado que pode reforçar o “*business-as-usual*” e um maior nível de insustentabilidade (Moneva et al., 2006; Smith & Lenssem, 2008) assim como, não tem em consideração as sinergias existentes entre as dimensões do TBL (Lozano & Huisinigh, 2011).

Como aspetos positivos, as diretrizes do GRI oferecem às empresas um importante ponto de partida para a implementação das suas iniciativas de sustentabilidade de forma sistemática através de um conjunto de indicadores estruturados para as várias dimensões da sustentabilidade. Tem, por isso, um papel importante em aumentar a consciencialização sobre a importância da RSC (Moneva et al., 2006; Smith & Lenssem, 2008; Marimon et al., 2012).

As limitações inerentes de um conjunto padronizado, como é o GRI, têm a ver com a necessidade de indicadores estruturados em contexto específico (Asif et al., 2013). Assim, revela-se importante que, para além dos indicadores padronizados, as empresas possam desenvolver indicadores que atendam a aspetos e necessidades específicas internas ou externas às suas atividades, individualizados por dimensão ou combinados com mais que uma dimensão (Lohman et al., 2004; Searcy et al., 2007). Neste sentido, Perrini e Tencati (2006) indicam a necessidade de indicadores transversais que combinem duas ou mais dimensões como por exemplo os indicadores de eco-eficiência. No entanto, como refere Azapagic (2004), o GRI não identifica este tipo de conjuntos padronizados de indicadores mistos, tratando as dimensões de forma compartimentada. No trabalho que desenvolveu, Azapagic dá exemplos de uma subestrutura de indicadores que combinam duas e três dimensões do TBL (ibid.).

A este propósito Lozano e Huisinigh (2011); Lozano (2013) referem que apesar do GRI não considerar as interligações entre as dimensões, as empresas estão, talvez inadvertidamente, não só a reconhecer a necessidade de as considerar, como de as avaliar. O mesmo ocorre com outros aspetos como referem Levy et al. (2010) afirmando que o aumento previsto para adoção do GRI por parte das empresas dependerá da forma efetiva da divulgação da gestão e do esforço sustentável realizado pela empresa, como avalia e protege a reputação corporativa, de que forma reforça os valores da marca e daí a necessidade de comunicar o impacto de indicadores mistos entre as dimensões do TBL.

2.4.3 Avaliação de impacto

A Avaliação de Impacte (AI) surge com o propósito de incluir estudos ambientais em processos de elaboração de projeto em decisões estratégicas, com o objetivo de identificar consequências futuras de uma iniciativa proposta ou já implementada (Sheate, 2012).

Porém, as áreas de atuação da AI tem-se diversificado e são exemplos: avaliação de impacto ambiental (Morgan, 2012); avaliação estratégia ambiental (Lobos & Partidario, 2014); avaliação política (Adelle & Weiland, 2012); avaliação de impacto social (Arce-Gomez et al., 2015); avaliação de impacto na saúde (Harris & Spickett, 2011) e avaliação da sustentabilidade (Bond et al. 2012). Outros estudos podem ser encontrados em Bina, (2007) e Pope et al. (2013).

Sheate (2012) argumenta que a AI também deve ser vista como o conjunto de procedimentos que levam ao processo de decisão e que pode ser tida em conta como uma ferramenta na melhoria da *accountability* na prestação de contas aos stakeholders e desta forma abordar as dimensões da sustentabilidade, visto essa, que segundo o autor, não é abordada na literatura de AI.

Gibson et al. (2005) referem que as lacunas e tendências observadas na AI são próximas do que se verifica no discurso da sustentabilidade. No trabalho que apresentam, destacam um conjunto de questões. Entre elas salientam-se a abrangência dos estudos, a participação e a integração. Nesta linha de pensamento, Partidário (2012) sintetiza um conjunto de aspetos chave que considera serem os atuais desafios na área da AI, os quais ampliam a capacidade de gestão dos órgãos de governança.

Presentemente a discussão sobre a utilização da AI está a considerar a forma de integrar a diversidade de avaliações existentes (Pope et al., 2013) visto que a segmentação por áreas esta a dar uma imagem confusa e que exacerba o potencial de divergências normativas sobre a eficácia da avaliação (ibid).

A argumentação para esta integração das dimensões da sustentabilidade prende-se com a evidência observada de que, ao não serem consideradas na AI não têm permitido obter os resultados desejados, principalmente por que não aborda os interfaces entre as dimensões do TBL (Holling, 2001; Gibson, 2006a; Meadows, 2008).

Para Fischer et al. (2013); Tajima e Fischer (2013), a integração pode aumentar a efetividade, mas até certo ponto. Observaram que integrações completas não levam a resultados mais efetivos, destacando entre outros obstáculos a amplitude dos diferentes aspetos a serem tratados. Outros estudos referem os potenciais benefícios da integração e as barreiras encontradas para a sua concretização (VoB et al., 2007; Bond & Morrison-Saunders, 2011; Gibson, 2012).

Todavia, a proposta de consolidar a integração ou partes entre os aspetos ambientais, sociais e económicos é defendida por muitos autores como a melhor e provavelmente a única forma de fortalecer o paradigma do DS (Gibson et al., 2005; UN, 2012). Pelo que, presentemente a

discussão esta centrada na forma como devem ser integrados os princípios de AI que possibilitem avaliações coerentes e fiáveis.

2.5 Problemática de integrar ou compartimentar: parcial ou total do TBL

Da exposição levada a efeito no ponto 2.4 “*Modelos: de base estruturante, de medição de desempenho e de avaliação*” constata-se a existência de um denominador comum entre os vários aspetos que foram abordados e que se prende com a problemática entre integrar e/ou compartimentar, bem como se é de âmbito parcial e/ou total na avaliação dos impactes causados nas dimensões da sustentabilidade.

Como foi referido, encontramos abordagens que levam em linha de conta mais uma do que outra dimensão do TBL, seja por abordagens bidimensionais ou considerando as três dimensões (Azapagic, 2004; Gibson et al., 2005; Lozano, 2008; Fischer et al, 2013). Contudo, nos modelos estudados não se observa de forma sistemática preocupações de integração das dimensões do TBL.

Gasparatos et al. (2008); Hacking e Guthrie (2008) e Gibson (2012) entendem que a avaliação da sustentabilidade tem como principais características a integração entre as dimensões do TBL, bem como a consideração das suas interfaces.

Segundo Sheate et al. (2003) a segmentação que se constata do conceito de sustentabilidade nas suas três dimensões realça interesses competitivos entre as dimensões, ao invés de promover a união e interdependência entre as dimensões dificultando desta forma as iniciativas de integração.

Mebratu (1998) refere que a adoção do TBL pode conduzir a análises reducionistas, na qual a soma das partes é menor do que o todo. Por outro lado, na prática, a promoção das relações de interfaces entre as dimensões não se tem revelado muito eficiente em promover a integração. Isto tem provocado a separação entre as dimensões, ocasionando desequilíbrios nos processos de avaliação e análise.

Por sua vez, Gibson et al. (2005) afirmam que a adoção de fatores auxiliares na procura de interconexões e interdependências entre temas de uma avaliação é uma das principais formas de identificar a possibilidade de ganhos mútuos na procura de alternativas que diminuam a tensão entre dimensões.

Neste sentido é reconhecido que no processo de gestão para a sustentabilidade não é admissível aceitar perdas significativas em nenhuma das suas dimensões e, assim sendo, a gestão deverá ter em atenção não só os trade-offs existentes mas também as sinergias que possam ser conseguidas, assim como a complementaridade entre as dimensões.

Neste sentido é importante que exista a definição de limiares aceitáveis de intervenção para as dimensões do TBL, como referem no seu modelo Morrison-Saunders e Pope (2013).

Gasparatos et al. (2008), após uma análise aos modelos, ferramentas e indicadores, incluindo métodos considerados holísticos, concluíram que as abordagens reducionistas são dominantes nas iniciativas que estão orientadas para a sustentabilidade, concluindo que nenhuma ferramenta disponível atende os requisitos dos estudos para a sustentabilidade, sendo necessário adotar diversas abordagens em simultâneo, dependendo do contexto da avaliação que se pretende. Esta condicionante faz com que exista a necessidade de determinar o que devem ser os impactos aceitáveis.

Assim, da argumentação exposta constata-se a necessidade de modelos que realizem aproximações estruturadas que abordem processos de integração de âmbito parcial ou total que permitam lidar com situações de trade-offs, de sinergia e de complementaridade para as dimensões do TBL, na procura de situações de win/win/win para os diversos aspetos dimensionais.

2.6 Que tipologia deve ter a empresa sustentável

O facto de existirem diferentes interpretações para o entendimento do que é a sustentabilidade, assim como das diferentes alternativas em que pode ser implementada, bem como da diversidade de métodos para a sua avaliação, resulta em diferentes interpretações dos seus múltiplos aspetos. Isto faz com que estejamos perante um inevitável quadro de terminologias ambíguas.

A forma de mitigar esta ambiguidade segundo Glavic e Lukman (2007) passa pela necessidade da definição de um conjunto de princípios básicos que possam ser aplicados uniformemente. Desta forma entendem que:

Principles are fundamental concepts that serve as a basis for actions, and as an essential framework for the establishment of a more complex system. (p. 1876).

O assumir de princípios como um guia para a sustentabilidade não é algo novo. Existem a este respeito diversas propostas, entre elas destacamos o The Natural Step (Upham, 2000) e Bellagio Principles (Pintér et al., 2012). As empresas, tendo como base estes e outros princípios orientadores, procuram assimilar e adaptar os mesmos à sua realidade, dando desta forma corpo e ação operacional à sua conduta de RSC. É prática corrente nos relatórios de sustentabilidade das organizações que estas manifestem e dêem a conhecer as linhas gerais dos seus princípios de RSC.

Porém, uma questão que se tem vindo a colocar é como caracterizar os princípios de RSC assumidos pelas empresas. Isto é: Cada empresa assumirá os seus princípios em função do que entende e de como pretende atender às necessidades da responsabilidade corporativa?

Que níveis de integração pretende assumir e cumprir? Qual é a tipologia de uma empresa perante os princípios de RSC que diz assumir e como se pode posicionar perante essa mesma RSC?

Neste sentido, Dyllick e Muff (2014) apresentam uma avaliação integradora e diferenciadora da empresa entre as intenções teóricas (princípios) e as práticas (operacionalidade) no âmbito da responsabilidade corporativa, culminando na apresentação de uma proposta em que determinam a tipologia da empresa. Na tabela 2.8 apresentam-se a descrição de diferentes tipologias de empresa sustentável caracterizadas pelos autores.

Porém, Dyllick e Muff (2014), referem que está longe de ser claro e consensual o que significa integrar, quando nos referimos às questões sociais e ambientais quando comparadas com os aspetos económicos. Neste sentido referem que para se conseguir a sustentabilidade inclusiva do negócio:

“While many companies have started to also consider longer-term, social and environmental aspects in their business, they rarely ask themselves what their contribution to resolving environmental, social or economic issues on a regional or global scale could be and should be. Such a positive contribution to society and the planet lies at the heart of a truly sustainable business.” (p. 4).

Tabela 2.8: Diferenciação entre quatro tipos de empresas sustentáveis.

The business sustainability typology			
Business-as-usual	Business Sustainability 1.0	Business Sustainability 2.0	Business Sustainability 3.0
Following strictly legally required minimal activities and managing risks.	Corporate sustainability is an approach to business that creates shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments.	Business sustainability is often defined as managing the TBL – a process by which firms manage their financial, social and environmental risks, obligations and opportunities. These three impacts are sometimes referred to as people, planet and profits.	Truly sustainable business shift its perspective from seeking to minimize its negative impacts to understanding how it can create a significant positive impact in critical and relevant areas for society and the planet. A business sustainability 3.0 firm looks first at the external environment within which it operates and it then asks itself what it can do help resolve critical challenges that demand the resources and competencies it has at its disposal.

Adaptado de Dyllick e Muff (2014).

Como referem os autores, é importante salientar que a tipologia que propõem não minimiza ou negligencia as contribuições feitas pelas empresas que se posicionem atualmente no tipo *Business Sustainability* 1.0 ou 2.0, porém, não vem como factível no momento presente que

empresas de grande dimensão, com dinâmicas importantes no âmbito da RSC, se enquadrem na tipologia de *Business Sustainability* 3.0 (Dyllick & Muff, 2014).

A ideia de que a mudança deverá partir de dentro para fora e de fora para dentro, sendo isto um sinal da verdadeira sustentabilidade corporativa, está dependente do nível de experiência adquirida pela empresa, da sua capacidade real em transformar e ser transformada e por último, de que forma transfere para o bem-comum os níveis de bem-estar criado (Jerónimo & Antunes, 2011).

A argumentação instalada da não existência de um método reconhecido universalmente de avaliar a sustentabilidade das empresas, não pode servir de argumento para a sua não avaliação. Segundo López et al. (2007), as empresas devem definir e medir o seu desempenho sustentável se quiserem ser uma fonte de criação de valor.

Neste sentido é importante que, e independentemente da técnica que seja utilizada para avaliar as empresas no seu percurso para a RSC, esta deve e pode ser caracterizada nos princípios subjacentes da sustentabilidade. Como refere Muff & Dyllick (2015), parecem não existir dúvidas que a mudança terá que acontecer de uma economia de *Bussines-as-usual*, para um outro tipo de economia - sustentável, verde, baixa em carbono e cidadã, e para isso teremos que pensar em formas complementares de as poder tipificar.

2.7 Gestão de transição: alternativa para a gestão inclusiva da sustentabilidade

A gestão de transição segundo Loorbach (2007) e Kemp et al. (2007) é:

Defined as a deliberative process to influence governance activities in such a way that they lead to accelerated change directed towards sustainability ambitions.

Pode, assim, ser considerada como uma forma diferente de exercer a prática da governança para o DS. O debate sobre esta temática tem-se intensificado, existindo já alguns casos empíricos sobre a sua aplicabilidade (Loorbach & Hufferreuter, 2013).

Apesar de ainda não ser uma abordagem que reúna consenso, o seu potencial de aplicação revela-se elevado, sendo uma proposta que vai ao encontro de soluções no âmbito dos problemas da sustentabilidade inclusiva. O seu âmbito de implementação abrange estudos de compreensão da dinâmica de transição no ambiente, acompanhamento e avaliação de políticas, estratégias de negócio, sistemas de exploração sobre backcasting, governança e gestão de transição (Smith et al., 2005; Loorbach & Wijsman, 2013).

Os problemas crónicos que as estruturas sociais e económicas têm vindo a acumular e que, por sua vez, afetam a envolvente ambiental, dificilmente serão ultrapassados pelas abordagens e soluções convencionais. Isto porque estas abordagens não têm sido eficazes na resolução de alguns dos problemas da atualidade (por exemplo, a criação de soluções para a diminuição

de emissões de CO₂, da contaminação de aquíferos, ou da ocupação indiscriminada da terra), transformando-os em problemas de longa duração. Estes problemas caracterizam-se por serem constituídos por um elevado grau de complexidade, associados a níveis de incerteza também elevados e envolvendo múltiplos intervenientes (Martínez-Alier et al., 1998; Dirven et al., 2002).

Para Rotmans et al. (2001) a resolução destes problemas passa, forçosamente, pelo repensar das instituições que lhe dão suporte. Esta transição assentará em formas inovadoras de estruturas e da reorganização dos sistemas socioeconómicos, principalmente, na forma de relacionamento com os diversos stakeholders (Loorbach & Hufferreuter, 2013).

A procura de soluções para as situações de desequilíbrio criadas já não passa só pela reformulação da relação entre os meios e os fins requeridos (Witt, 2003). Neste sentido, Nill e Kemp (2009) argumentam que é fundamental que as políticas a desenvolver não tenham só como finalidade objetivos específicos para atingir de forma eficiente o que se pretende, mas promover incentivos específicos que tenham como finalidade alterar os padrões de desenvolvimento económico e que permitam atingir os níveis de sustentabilidade pretendida.

Presentemente o desafio que se coloca é, assim, o de inovar e mudar os sistemas com vista ao DS. Contudo, nem todas as mudanças e inovações se traduzem nessa sustentabilidade (Loorbach & Rotmans, 2010). Em determinados contextos, como refere Martínez-Alier et al. (1998), a expectativa de resultados positivos transforma-se muitas das vezes em impactes negativos, pelo que, a aplicação prática da sustentabilidade deve contemplar os conflitos inerentes entre valores, ambições e objetivos de uma multiplicidade de stakeholders.

Segundo Rotmans et al., (2000), a gestão da transição pode ser uma das vias para ultrapassar estes conflitos. O conceito de transição pode ser aplicado em três momentos:

- I. A transição de um sistema representa a mudança de um sistema que está num equilíbrio dinâmico para um outro equilíbrio;
- II. A transição realiza-se na conjugação de diferentes disciplinas, as quais estudam os aspetos particulares das transições, assim como as inovações verificadas nos sistemas, utilizando para tal análises multifaces e multiníveis;
- III. A transição baseia-se na governança e gestão adaptativa, em que as transições não podem ser geridas em termos de comando e controlo mas sim em termos de influência e regulação.

Contudo, muito dos processos de mudança, como referem Kemp et al. (2007); Loorbach e Wijsman (2013), estão para além do âmbito da gestão, pelo que cabe à gestão influenciar a direção e a velocidade da mudança. A gestão da transição pode ser realizada por via direta ou indireta e pela coordenação de três mecanismos fundamentais:

- I. Através do mercado, pelo mecanismo de preços, obrigando os stakeholders a fazer escolhas e tomar decisões sobre produtos e serviços de cariz mais sustentável;

- II. Pelo planeamento, definindo metas de transição, estratégias, políticas e objetivos na coordenação das atividades económicas;
- III. Pelas instituições, promovendo novas redes e modelos de políticas de desenvolvimento nas várias arenas de transição introduzindo novos processos de aprendizagem (ibid.)

Neste sentido, Loorbach e Wijsman (2013) defendem que a aplicabilidade de uma gestão de transição dependerá da antecipação e da adaptação que se pretenda levar a cabo para um determinado nível de sustentabilidade argumentando que os efeitos poderão ser imediatos ou de mais longo prazo, dependendo do nível que se pretenda atingir. Esta transição, no que às empresas diz respeito, poderá ser feita pela mudança de trajetória existente ou pela definição de uma nova trajetória que leve a um novo desenvolvimento ou transformação (Verspagen, 2009).

Conceptualmente, segundo Loorbach e Rotmans (2010), a gestão de transição pode ser descrita como um ciclo de processos interativos constituída por quatro atividades principais:

- I. Estabelecer e organizar um cenário de transição para uma transição específica;
- II. Desenvolver uma visão de longo prazo para a sustentabilidade;
- III. Criação de uma agenda comum de transição;
- IV. Acompanhamento e avaliação do processo de transição.

Esquemáticamente, mostra-se na figura 2.5 o ciclo do processo que foi descrito, sendo que os aspetos chave a ser considerados na implementação dum sistema de gestão de transição segundo Loorbach e Rotmans (2010) devem contemplar os seguintes aspetos:

- I. Os sistemas devem ser pensados com base em multi-domínios, multi-atores, multi-níveis e multi-escalas;
- II. Que é necessário projetar e pensar no espaço temporal do longo prazo por forma a criar referenciais para a definição de políticas para o curto prazo;
- III. Back e pré casting: cenários de curto e longo prazo baseando os objetivos em visões de sustentabilidade de longo prazo e elaborando análises de tendências no curto prazo;
- IV. A importância de se implementar uma filosofia de aprendizagem especial no sentido de aprender fazendo e fazendo aprender;
- V. Identificar as múltiplas opções disponíveis;
- VI. Promover a participação e a interação com todos os stakeholders.

Ao observar o contexto dos desequilíbrios atuais nos âmbitos sociais, económicos e ambientais, fica patente a necessidade de encontrar níveis de sustentabilidade que sejam aceitáveis e que permitam uma subsistência admissível. Os processos de transição parecem inevitáveis, em particular partindo da perspetiva da escassez de recursos e dos limites ecológicos.



Adaptado de Loorbach e Rotmans (2010).

Figura 2.5: Ciclo da gestão de transição.

Para as empresas, no âmbito da sua RSC, estas mudanças de transição terão origem nas suas disfunções internas ou em contextos de mudanças externas como, por exemplo, desequilíbrios financeiros, alterações das condições ambientais, conflitos societários, alterações dos mercados ou escassez de recursos. Assim, as estratégias das empresas encontram-se condicionadas e moldadas pelo contexto onde operam, como refere Boons (2009): “as suas dinâmicas de produção e consumo” estão dependentes das “estratégias que executa e que modificam o contexto”. Isto é particularmente verdadeiro para “as estratégias de inter-relações que se estabelecem entre a empresa e o meio ambiente”. Assim, nesta perspetiva a empresa deverá observar o seu contexto não como um contexto exclusivamente presente, mas antes com a perspetiva de um contexto de transição em amplitude como sugere Loorbach e Wijsman (2013).

Neste sentido parece factível que na ausência de uma visão clara de estratégias alternativas de transição por parte da empresa, esta continue a privilegiar os interesses históricos de modelo de negócio dominante, prevalecendo as preocupações de curto prazo.

Como refere Loorbach & Wijsman (2013), a transformação de um negócio sustentável, na maior parte das vezes, implica uma transição de cultura organizacional, em vez de uma otimização do que existe. Esta otimização do que existe estará forçosamente dependente dos resultados da primeira.

2.8 Comentário final

Ao abordar-se a sustentabilidade está-se a apelar ao imperativo da conciliação do equilíbrio necessário entre os aspetos económicos, sociais e ambientais, pelo que o dilema ético não está entre a escolha de uma ou outra destas dimensões, mas na ponderação das combinações possíveis que possam viabilizar e contribuir para maximizar o bem-estar humano.

Este pressuposto de equilíbrios necessário fez com que se criasse o consenso acerca da necessidade da mudança do modelo atual de desenvolvimento. Assim, o desenvolvimento sustentável surge neste contexto como uma proposta que oferece possibilidades de discutir e criar as linhas gerais que contribuam para essa mudança.

O conceito em si, como vimos, não é novo e tem tomado variadas formas estando ainda a evoluir (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014) no sentido de contribuir com a mudança de paradigma no âmbito das questões do desenvolvimento.

É nesta mudança de paradigma que as empresas e o seu papel em fazer do nosso mundo um lugar mais sustentável estão no centro dos estudos sobre a gestão da sustentabilidade das organizações.

Parecem não existir dúvidas, ao analisar-se a multiplicidade de trabalhos, suas abordagens, metodologias e monitorização das atividades desenvolvidas pelas empresas, que há da parte destas a intenção de aceitar e integrar nos seus processos de negócio, comportamentos de sustentabilidade corporativa. Porém, há que realçar que é nas grandes empresas que mais se tem estudado e testemunhado este fato (Gallego, 2006; Branco & Rodrigues, 2008; Lozano, 2013).

E é nas diferentes dinâmicas estudadas que o desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social corporativa transformaram-se nos últimos anos num indiscutível *mainstream*.

As organizações pensam em estratégias sustentáveis, criam produtos sustentáveis, operam em sistemas sustentáveis, relacionam-se com os stakeholders de forma sustentável e produzem relatórios sustentáveis. Mas uma questão mantém-se: É tudo assim tão sustentável?

É um fato que a sustentabilidade corporativa, a que é utilizada para os aspetos ambientais e sociais, chegou a todas as áreas da gestão. Mas antes e como refere Hoffman (2001), já foi uma “heresia”, pois a ideia estava em desacordo com a ortodoxia dominante daquilo do que se entendia dever ser o negócio. Porém, essa ideia tem vindo a transformar-se num “dogma” sendo aceite, legítimo e até necessário.

Constata-se que algo mudou, existe mais preocupação e sensibilização no que aos aspetos ambientais e sociais diz respeito mas os sinais globais não indicam essa transformação existindo varias evidências (UN, 2012).

A questão que se coloca é o porquê desta discrepância entre os resultados registados de progresso ao nível micro (empresas) e os desequilíbrios observados ao nível macro (planeta).

O que se tem argumentado para justificar esta discrepância é que as empresas não são os únicos atores relevantes neste processo e que as suas boas intenções e ações não têm tido o impacto esperado na sustentabilidade a nível global.

Neste sentido, há um argumento crescente de que a sustentabilidade tem vindo a ser subvertida pelos interesses corporativos, de tal forma que se está a transformar num rótulo-padrão das estratégias e, como resultado, a sustentabilidade está em todo o lado aparecendo como um estandarte.

Emergem, assim, a importância e necessidade crescentes de definir a tipologia do que é ou do como deve ser uma empresa sustentável. Isto é, se as suas iniciativas apoiam a continuação do “business-as-usual” ou, se pelo contrário, as suas propostas e iniciativas contribuem para a mudança do paradigma.

Assim, é fundamental que a empresa reconheça no seu planeamento que princípios de sustentabilidade pretende seguir, como irá implementá-los e de que forma os avaliará.

Deste modo, foi nossa intenção entender a empresa enquanto entidade central da RSC, as abordagens feitas por alguns modelos, os métodos que explicam a relação que se estabelece entre as atividades a serem desenvolvidas pela empresa e o seu contexto e de que forma são entendidas e avaliadas a performance das dimensões do TBL.

Apesar dos modelos que abordámos reconhecerem a sustentabilidade como um conceito holístico e a sua prática como um processo integrador entre as suas dimensões, na realidade as abordagens são compartimentadas. Igualmente, não foi observado nos diferentes modelos, processos sistemáticos de análise e avaliação das inter-relações entre dimensões.

Neste sentido, Kallio e Nordberg (2006), no seguimento da análise que efetuaram, referem que continuamos a ter pouco conhecimento e não se sabe até que ponto qual é o contributo e a avaliação da sustentabilidade corporativa para as dimensões do TBL. O debate tem sido focalizado no âmbito de quais as estratégias para avaliar os benefícios que as empresas obtêm com a mudança para a um sistema de sustentabilidade corporativa e não tanto os impactos de ganhos e perdas para a dimensão social e ambiental com estas mudanças (ibd.).

Margolis e Walsh (2003) a este respeito concluem, tendo como base o trabalho desenvolvido na RSC e a sua performance nestes últimos trinta anos, o seguinte:

“Although the financial effects of corporate social performance have been extensively studied, little is known about any consequences of corporate social initiative...” (p. 289).

Também Azapagic (2004) refere:

“While it is necessary to present to stakeholders the information on economic, environmental and social performance in a disaggregated form, integrating two or more indicators into one measure of performance to inter-relate different aspects of sustainability can also be helpful, for several reasons. Firstly, integration reduces the number of indicators to a smaller, more manageable number of performance measures,

thus better facilitating decision-making process. Secondly, sustainable development is a holistic concept and ideally we should strive to consider all three pillars of sustainability simultaneously. Although in practice this may be difficult to achieve, integrated indicators could bring us a step closer to achieving this aim. (p.656).

Assim, o desenvolvimento de novas abordagens ou a consolidação de abordagens existentes tendo como ponto de partida pontos de vista alternativos, seja para propostas integradoras, totais ou parciais das dimensões do TBL, são contributos acrescentados para a compreensão da RSC.

Capítulo 3

Quadro geral da tipologia da empresa sustentável

No capítulo dois foram analisadas diferentes abordagens sobre a sustentabilidade, modelos de implementação e avaliação de desempenho. Apesar das ferramentas disponíveis, não existe um quadro consistente na literatura que permita posicionar e caracterizar a empresa em função dos seus esforços em integrar as suas práticas de sustentabilidade. Assim, neste capítulo pretendemos contribuir para o desenvolvimento de uma proposta que vá nesse sentido.

Neste contexto, abordaremos o problema de avaliar para tipificar, assim como as implicações da noção de fronteira e seu contexto no âmbito da empresa, finalizando com a definição dos principais drivers exógenos e endógenos que interferem no seu processo funcional.

De seguida, iremos basear a nossa proposta em três níveis de atuação: o primeiro tem a ver com a experiência adquirida pela empresa, o segundo corresponde à transformação ocorrida devido à implementação de abordagens pro-sustentabilidade e o terceiro, é a transferência para o mercado de novas competências e atitudes.

Este quadro será utilizado para desenvolver a tipologia de análise, a qual estará fundamentada por um conjunto de características que lhe dão forma e conteúdo e permitirá posicionar as empresas em função da sustentabilidade que implementam e praticam. Para cada tipologia desenvolvida foram criadas categorias que designámos por empresas convencionais, responsáveis e essenciais. A estas categorias associámos respetivamente, níveis de sustentabilidade os quais foram caracterizados e definidos como incipiente, progressivo e inclusivo respetivamente.

3.1 Porquê tipificar a sustentabilidade da empresa

As organizações têm uma história que é única, que evolui, que muda e que é a base da sua experiência. As organizações exercem as suas atividades num determinado contexto no qual interagem sendo modificadas e transformadas, assim como modificam e transferem para o seu contexto os impactes das suas atividades. Desta forma as empresas, através das suas ações como sujeitos ativos (Freeman & Hasnaoui, 2011), levam a cabo mudanças, afetando as dimensões económicas, ambientais e sociais do seu contexto.

Como tivemos oportunidade de ver no capítulo dois, estão disponíveis metodologias, métricas e indicadores para avaliar os impactes causados pelas atividades das empresas. São exemplo os sistemas de gestão ambiental (Melnik et al., 2003), produção mais limpa (Howgrave-Graham & van Berkel, 2007), análise de ciclo de vida (Finnveden et al., 2009) e pegada ecológica (Bagliani & Martini, 2012). Porém, o desafio que se coloca às empresas é o de como integrar e interpretar a sustentabilidade nos seus processos de negócio.

Segundo Milne et al. (2009), a escolha da empresa é feita de forma consistente e eficiente e é demonstrada pela capacidade de integrar nos seus processos de negócio a realidade social, ambiental e económica. Isto implica que a empresa deverá explorar e assimilar novas oportunidades sem perder de vista os limites e restrições que vão permitir a sua continuidade.

Porém, e como refere Fiksel (2006), as empresas não estão todas no mesmo contexto nem na mesma maturidade operacional. Assim, ela será mais ou menos sustentável se mostrar capacidade de se adaptar de forma proactiva aos diferentes ambientes, os quais tem como característica principal estarem em constante mudança.

É reconhecido que essa capacidade de adaptabilidade da empresa está diretamente relacionada com as suas estratégias, com a capacidade de know-how para redefinir o seu crescimento em cada momento, com a capacidade de criar oportunidades de mercado, com a utilização e optimização das tecnologias disponíveis, na implementação de novas formas de utilizar e reutilizar os recursos, na forma como se relaciona com os diferentes stakeholders (Porter & Kramer, 2006; Braungart et al., 2007; Asif et al., 2013), enquanto criação de valor e de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011) e que é definido como:

“The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.” (Porter & Kramer, 2011: p. 6).

Assim, os potenciais efeitos das opções assumidas pelas empresas não estão confinadas em si mesmas, pelo que as medidas assumidas produzem efeitos de alavancagem em múltiplos fatores e a múltiplos níveis. Neste sentido, Porter & Kramer (2011) referem que a empresa deve desenvolver estratégias que permitam a criação de valor visando a eficiência com base

na combinação de recursos limitados para os diferentes aspetos que estão relacionados com as dimensões do TBL.

A presença ou ausência de valor criado pelo desempenho das atividades da empresa refletir-se-á sobre a partilha dos recursos para as dimensões do TBL e isso influenciará positiva ou negativamente o desempenho da sustentabilidade. Assim, o resultado das combinações dos diferentes fatores nas dimensões do TBL dará origem a oportunidades de melhorias operacionais implicando, segundo Fiksel (2006) capacidade adaptativa para a sustentabilidade.

Esta capacidade adaptativa dependerá da empresa e do setor de atividade. Revela-se, por isso, importante que possa ser tipificada para que a empresa avalie o posicionamento das suas atividades em função de uma tipologia que a caracterize perante a sustentabilidade e que lhe permita projetar estratégias de posicionamento futuro.

3.1.1 O problema de avaliar para tipificar e posicionar

São diversos os trabalhos que referem que seria expectável que empresas pertencentes ao mesmo setor de atividade, que utilizam o mesmo referencial de avaliação e que empregam o mesmo meio de comunicação dos seus dados fossem coincidentes, por exemplo, no que diz respeito ao uso e designação de indicadores específicos e a sua frequência de utilização (Branco & Rodrigues, 2008; Lozano & Huisinigh, 2011; Roca & Searcy, 2012).

Porém, é reconhecida na literatura não existir consenso sobre os indicadores e métricas para quantificar a sustentabilidade. Por um lado, temos os que argumentam a ambiguidade da definição de sustentabilidade, a confusão terminológica, as diferentes formas de obtenção dos dados, bem como a falta de metodologias de medição consistentes que originam resultados não confiáveis (Parris & Kates, 2003; Kuosmanen & Kuosmanen, 2009; Klevas et al., 2009). Por outro lado, temos os que sustentam que as métricas existentes representam uma concepção da sustentabilidade com base em dados quantificáveis (Callens & Tyteca, 1999; Figge & Hahn, 2004; O'Connor & Spangenberg, 2008).

Roca e Searcy (2012), com base no seu trabalho, dão como causas prováveis para esta falta de consenso a não existência de padronização, bem como a forma utilizada para a divulgação dos dados, uma vez que os relatórios podem ser usados para diversos fins. Por sua vez Braungart et al. (2007) referem o grau de incerteza apresentado por alguns dos critério de medição, bem como o fato de que as empresas escolhem indicadores específicos para potenciar objetivos ou legitimar interesses particulares.

Para reduzir a ambiguidade existente Singh et al. (2009) referem que seria importante que os decisores compreendessem o que é que querem medir, qual a metodologia e sistema que pretendem utilizar, como é que os indicadores reagem, a sua magnitude e como se relacionam com a sustentabilidade que pretendem avaliar. Assim temos, por um lado, os dados e as avaliações e, por outro, temos as atitudes e decisões a serem tomadas e que diferem

consoante o grupo alvo a que se destinam: políticos, investigadores, decisores, investidores e o público em geral (Braat, 1991).

Porém, é reconhecido que por vezes não está claro o que pode ser determinado e classificado como um comportamento ou atitude sustentável por parte da empresa. Isto está relacionado com as expectativas e perceções que vão sendo criadas e que variam e mudam de acordo com as interações que se estabelecem entre a empresa e os stakeholders (Dyllick & Hockerts, 2002; Deegan, 2006; Parmar et al., 2010). Segundo Kallio e Nordberg (2006) continuamos a ter pouco conhecimento e não se sabe qual é o contributo e a avaliação da sustentabilidade corporativa.

Para Moneva et al. (2006) é fundamental identificar os valores centrais do que pode ser sustentado e do que vale a pena sustentar, uma vez que o fosso continua a existir e é crescente entre o que está a ser feito e o que realmente se deveria estar a fazer. As empresas desempenham um papel fundamental e devem contribuir para os objetivos do DS (Fischer et al., 2007), assumindo uma visão integradora das oportunidades, procurando não só a eficiência, mas também a eficácia nas suas ações e funcionalidades operativas. Tal visão possibilitará a criação de valor não só para a empresa mas também para a sua envolvente (Dyllick & Hockerts, 2002; Porter & Kramer, 2011).

Assim sendo, podemos inferir que a empresa sustentável deverá ser aquela que pratique uma sustentabilidade sistémica, estrategicamente planeada no curto, médio e longo prazo adotando modelos de gestão criativos. Terá, para tal, que lidar com todos os stakeholders de forma transparente pois a sua responsabilidade tem implicações de precedência e os seus atos não se esgotam no fim das transações efetuadas, já que essa responsabilidade vai muito para além do ciclo de vida do produto ou serviço fornecido.

3.2 Quadro de análise da tipologia da empresa sustentável

A proposta que iremos desenvolver não se irá basear no mercado (valor atribuído pelos stakeholders à empresa) mas na empresa em si mesma. O objetivo é determinar o conjunto de características que possibilitem criar uma tipologia de empresa sustentável.

O resultado esperado do posicionamento da empresa permitirá verificar a eficiência e a eficácia das medidas e ações desenvolvidas nos processos funcionais da empresa (Figge & Hahn, 2004; Lamberton, 2005; Figge et al., 2014) que melhor equilibrem as dimensões do TBL.

As abordagens tradicionais nesta área geralmente contrastam o valor ambiental e social criado por uma empresa com os danos causados (Callens & Tyteca, 1999) não dando qualquer informação sobre o nível da sua contribuição para a sustentabilidade.

A nossa proposta é desenvolvida a dois níveis. Uma que apresenta os componentes principais do ciclo adaptativo que influenciam as mudanças de tipologia como se apresenta na figura 3.1.

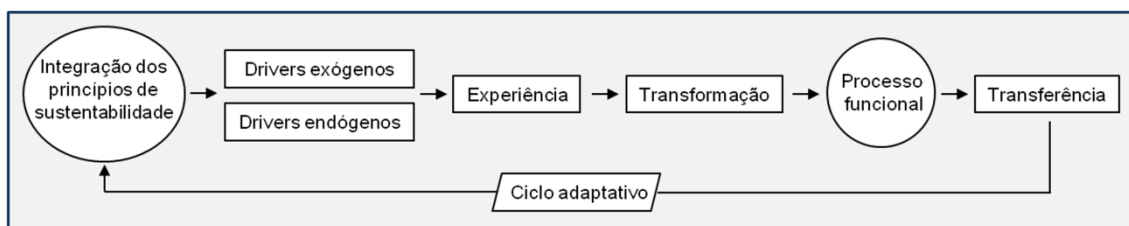


Figura 3.1: Ciclo adaptativo para a tipologia da empresa sustentável.

A outra que descreve as tipologias da empresa sustentável e os seus níveis de sustentabilidade. Esta estrutura permitirá posicionar a empresa em função das iniciativas, atividades e estratégias operacionais que venha a desenvolver, na tabela 3.1 apresenta-se a estrutura de análise.

Tabela 3.1: Quadro geral das características chave da tipologia das empresas e seus níveis associados de sustentabilidade

	Tipologia de Empresa	Amplitude	Capacidade	Resultado	Compromisso	Para quem	Níveis de Sustentabilidade
		Dimensão da sustentabilidade	Implementação	Eficiência	Tendência do ciclo de vida	Criação de valor	
Integração dos princípios de sustentabilidade - + ↓	CONVENCIONAL	Económica	Potencial não esta a ser posto em pratica	Baixo nível de competência e performance	Cradle to grave	Acionistas	INCIPIENTE
	RESPONSÁVEL	Três dimensões	Sustentabilidade reativa	Não trata de forma eficaz o problema ambiental e social	Cradle to grave	Acionistas e alguns stakeholders	PROGRESSIVA
	ESSENCIAL	TBL	Sustentabilidade planeada e implementada	Praticas sustentáveis com impacte organizacional	Cradle to cradle	Gama alargada de stakeholders Bem comum	INCLUSIVA

Assim, definimos a nossa proposta da forma seguinte. Em cada momento, a empresa é responsável pela promoção das mudanças que implementa para as dimensões do TBL (EC, 2011). Essas mudanças devem ser suportadas pela experiência do conhecimento acumulado, que deve permitir uma transformação efetiva para níveis cada vez mais conciliadores no relacionamento da empresa com os seus stakeholders e sua envolvente. Assim, a empresa deve desencadear processos de transferência de conhecimento - coisas e saberes - que provoquem uma sustentabilidade de contágio, que seja gradual, contínua, progressiva e que permitam atingir níveis de bem-estar bio-antropogénico equilibrados.

3.3 Componentes do ciclo adaptativo

3.3.1 Ciclo adaptativo da RSC

Reconhece-se que a empresa é uma estrutura multidimensional constituída por sistemas e subsistemas complexos que atuam em ambiente micro. É nesta complexidade que deverá, em cada momento, adaptar de forma equilibrada os seus comportamentos.

Para Holling (2001) os ciclos adaptativos representam oportunidades:

“Sustainability is the capacity to create, test, and maintain adaptive capability. Development is the process of creating, testing, and maintaining opportunity. The phrase that combines the two, “sustainable development”, therefore refers to the goal of fostering adaptive capabilities while simultaneously creating opportunities.” (p. 399).

Assim, segundo Holling (2001), as estruturas multidimensionais das empresas caracterizam-se por apresentar processos de ciclos adaptativos. Estes são definidos como ciclos de crescimento, acumulação, reestruturação e renovação assumindo-se que os ciclos adaptativos e o seu estado presente e futuro estão dependentes de:

- I. Potencial: capacidade disponível de um sistema para a mudança e que está relacionada com a diversidade de opções disponíveis;
- II. Conectividade: grau de ligação entre as variáveis e os processos que controlam o sistema (capacidade de autorregulação e sua sensibilidade as perturbações);
- III. Resiliência: medida da vulnerabilidade dos sistemas a choques imprevistos.

É de salientar que para cada uma das fases estará associado um tipo de estratégia que está dependente de padrões de comportamento por parte da empresa. Assim, temos estratégias do tipo defensivo que procura a estabilidade, estratégias de prospeção procurando novas soluções e alternativas, estratégias analíticas sendo um compromisso entre a defensiva e a de prospeção e a estratégia reativa que pode ser considerada como a não estratégia, respondendo e agindo por impulso (Carroll, 2000a; Salzmänn et al., 2005; Porter & Kramer, 2006; Moore & Manring, 2009; Carroll & Shabana, 2010).

É aceite que a adoção de medidas com vista à sustentabilidade de um determinado sistema requer uma análise prévia sobre a posição em que se encontra a empresa no processo de ciclo e no tipo de estratégia. Assim, certas ações podem ser desencadeadas em fases diferentes procurando a sua maior eficácia. Isto implica que a gestão também tem que ser adaptativa, devendo identificar incertezas e estabelecer metodologias que possibilitem planificação sobre essas mesmas incertezas através da elaboração de hipóteses alternativas de resposta ao sistema (a gestão de transição pode ser uma opção possível – descrita no capítulo dois).

3.3.2 As fronteiras da empresa

O entendimento do que é e de como se definem as fronteiras organizacionais tem estado a ser uma temática central no estudo organizacional, distribuindo-se por diversas vertentes e domínios de interesse. Assim, existe o entendimento no âmbito da sustentabilidade de que a fronteira organizacional não se esgota nela própria. Neste sentido a tipologia da empresa dependerá da compreensão que esta tiver da sua fronteira e do que entende por sociedade e ambiente.

A compreensão que existe da noção de limite de empresa é que esta não é unidimensional, isto é, a empresa apresenta-se com diferentes níveis de fronteira. Para Santos e Eisenhardt (2005) a fronteira da empresa apresenta características distintas dependendo dos pressupostos da organização e do entendimento que esta tem da sociedade e do ambiente. Os autores definem e propõem quatro fronteiras: a fronteira da eficiência, como uma fronteira de decisão e visão atomizada; a conceção do poder, destacando a esfera de influência da empresa; a competência que tem a ver com a capacidade da gestão e da configuração da combinação dos seus recursos; e, por último, a identidade “quem somos”. Porém, referem que o subconjunto dos diversos limites acaba por contribuir para uma conceção e noção de limite único (ibid.).

Por sua vez, Singh et al. (2009) defendem que o limite da empresa é o operacional e que está diretamente relacionado com a avaliação do desempenho. Esse limite diz respeito a todos os impactos gerados pelo seu ciclo de negócios.

Outros autores entendem o limite organizacional como sendo o controlo efetivo da empresa pelo seu “governo”, que é legitimado pela sua estrutura acionista, que lhe atribui competências para a definição do planeamento estratégico e gestão dos procedimentos operacionais dos negócios (Gray & Bebbington, 2001; Moneva et al., 2006; Hasnas, 2012).

Para Henning e Henning (2013), as fronteiras das empresas são intrínsecas aos seus diversos sistemas e a sustentabilidade dos mesmos estará dependente da qualidade das relações que se estabelecem nas fronteiras, isto é, de como a organização afeta a sociedade e o ambiente com os seus produtos e serviços e como estes reagem aos impactes causados. Referem que a fronteira organizacional é uma “esfera de preocupações” razão pela qual existem empresas que veem a sociedade e o ambiente como um instrumento para o seu sucesso e benefício, enquanto outras empresas são um instrumento para a sociedade e o ambiente.

Como refere Jantsch (1980), paradoxalmente, a sustentabilidade muitas vezes exige destabilização sistemática nas suas fronteiras. Isto porque as necessidades da sociedade e do ambiente mudam, o que obriga as empresas a estarem sistematicamente num processo de “destruição criativa”¹ das suas fronteiras. Assim, a fronteira sustentável organizacional deverá estrategicamente estar mais atenta à evolução das mudanças futuras progredindo com as

¹ “Destruição criativa” termo popularizado por Joseph A. Schumpeter no capítulo 7 “*The process of Creative Destruction*” no seu trabalho “*Capitalism, Socialism and Democracy*”.

necessidades sociais e ambientais na qual esta inserida sem deixar de ter presente abordagens de prevenção em vez de manter práticas imutáveis (Henning & Henning, 2013).

3.3.3 Drivers da sustentabilidade corporativa

As organizações como referido em pontos anteriores são afetadas e afetam o contexto onde se inserem. Neste sentido, iremos classificar os efeitos em dois grupos um endógeno - efeitos internos a empresa - e um outro exógeno - efeitos externos a empresa.

3.3.3.1 Drivers endógenos

Como forças internas considerar-se-á três grandes grupos:

Por sua Estratégia: O nível de integração dos princípios de sustentabilidade nos processos estratégicos da empresa é um pré-requisito para a operacionalidade da sustentabilidade (Graafland & van de Ven, 2006; Porter & Kramer, 2006). Porém, Etzion (2007) argumenta a este respeito que as empresas tendem a ver as estratégias de sustentabilidade como um aspeto distinto da sua estratégia principal. Em alguns casos, como referem Ramanathan et al. (2010), algumas empresas integram considerações de sustentabilidade unicamente para ajustar os seus processos e darem resposta a exigências e regulamentações, enquanto outras empresas são pró-ativas nas abordagens de integração de estratégias de sustentabilidade nas suas estratégias principais. No entanto, para Ekins (2005) a constatação de resultados eficientes entre as dimensões do TBL, por exemplo, no caso da eco-eficiência, pode contribuir para a integração dos princípios da sustentabilidade nos processos estratégicos principais.

Cultura organizacional: Diversos estudos têm vindo a revelar que a comunicação e a informação precisa e oportuna têm demonstrado ter efeitos positivos sobre a implementação da sustentabilidade na cultura organizacional (Lenox & King, 2004) fortalecendo na organização a motivação, a legitimidade e a responsabilidade (Bansal, 2005; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Michelon et al., 2013).

Recursos: A empresa deve garantir a sua vantagem competitiva (Hansen et al., 2009; Hart & Dowell, 2010). Barney (2000) considera que esta vantagem tem o seu início quando a empresa valoriza e explora convenientemente os seus recursos. Assim, o sucesso sustentável da empresa dependerá do uso conveniente que der aos seus diferentes capitais sejam estes tangíveis ou intangíveis (Dowell, 2010). Como referem Dyllick e Hockerts (2002), os capitais que estão associados ao TBL têm propriedades e características diferentes, pelo que deverão ter um tratamento e abordagem diferentes entre eles.

3.3.3.2 Drivers exógenos

Como forças externas considerar-se-á três grandes grupos:

Normas e regulamentos: Neste grupo consideram-se todos os normativos legais e outros que a empresa terá que obrigatoriamente seguir sob pena de sanções que afetarão a sua reputação e imagem (Carroll, 1991; 2000; Wood, 2010; Asif et al., 2013). Sharma e Henriques (2005); Etzion (2007) referem que a imposição de normas e regulamentos tem revelado ser um mecanismo chave que conduz à sustentabilidade.

Os valores e as normas sociais: neste grupo consideram-se os stakeholders que de alguma forma interatuam e exercem pressão. São grupos dinâmicos que podem originar opinião pública, crenças e valores em relação a acontecimentos (Wheeler et al., 2003; Rivera-Camino, 2007). A empresa deverá tê-los em consideração bem como integrá-los nos seus processos de sustentabilidade (Wheeler et al., 2003).

O mercado: Representa todos os stakeholders que se relacionam com a empresa (clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, entre outros) e que reagem as iniciativas positivas ou negativas desenvolvidas pela mesma. Por exemplo um fornecedor pode suspender um contrato de fornecimento de produto ou de parceria se a sua reputação for posta em causa pelas atividades do seu cliente; os acionistas podem deixar de apoiar a empresa financeiramente se a empresa tem uma gestão de risco ambiental; os clientes podem optar pela empresa “A” em detrimento da empresa “B” pelas suas reconhecidas práticas de RSC (Rivera-Camino, 2007; Porter & Kramer, 2011).

3.3.4 A empresa: unidade transformadora de dinâmicas de mudança

É reconhecido que em qualquer processo evolutivo a constante que mais se faz notar é a que tem a ver com a mudança. É na dinâmica desta “constante” que todos os modelos de desenvolvimento são aferidos, tendo como referencial do seu impacto a amplitude do gradiente existente entre os aspetos positivos e negativos da sua evolução, fazendo parte de qualquer processo de mudança.

Como refere Barney (2000), umas das características dos sistemas humanos tem sido a sua particular apetência por incrementar de forma acelerada a “constante” da mudança através da adoção de ciclos de transformação dinâmicos cada vez mais curtos, os quais são acompanhados por uma multiplicidade de fatores que produzem impactos de precedência e que, por essa razão, afetam os mais diversos sistemas. Por outro lado, o incremento destas mudanças tem fomentado uma cada vez maior complexidade dos sistemas onde se desenvolvem as atividades humanas.

São inúmeros os exemplos para esta “constante” de mudança: crescimento e retrações económicas, evolução e implementação acelerada de tecnologias, modificação das estruturas

de inter-relações sociais e alteração dos equilíbrios naturais e da paisagem, entre muitas outras.

As empresas, como unidades transformadora de dinâmicas de mudança (Barney, 2000), têm sido um dos sistemas que provavelmente mais tem contribuído para as alterações em virtude da sua complexidade, quer seja pelos fatores de produção requeridos, quer seja pelo consumo de produtos e serviços colocados no mercado (Stuart et al., 2003) ou ainda pelas modificações sociais que têm promovido (Van Den Bergh et al., 2000; Mu et al., 2011).

Para Whiteman et al. (2013) muitos dos problemas causados pelas dinâmicas promovidas pelas empresas têm conduzido ao perpetuar de efeitos diretos, os quais se têm caracterizado por provocar a degradação consentida de outros sistemas, sendo que o desenvolvimento dos aspetos positivos, que os há, não terá ainda conseguido equilibrar os aspetos negativos da sua influência em determinados domínios.

Contudo, segundo Walker e Salt (2006), na tentativa de solucionar os problemas causados pelas escolhas do estilo de crescimento adotado, observa-se, com alguma frequência, que as opções que são assumidas para a resolução dos mesmos revelam falhas, transformando-os em problemas piores ou criando novos problemas.

A complexidade e volume da informação têm feito com que nos transformemos em pensadores sistémicos para problemas que estão muito para além dos nossos modelos mentais. A ideia de ter ou procurar a solução para o todo faz com que não se preste muitas vezes a atenção necessária às partes do problema, as quais podem fornecer indícios e explicações para compreender e solucionar situações de complexidade maior nos processos de mudança.

3.3.4.1 Experiência: suporte para a responsabilidade da empresa

O primeiro nível a ser considerado enquanto motor de mudança é o conhecimento acumulado. A experiência é produzida sempre que a empresa, de forma intencional, concebe sistemas, produtos ou serviços que são expostos, afetando o mercado, a sociedade e a sua envolvente.

É no relacionamento com os diversos stakeholders que as experiências são potenciadas, sempre de forma individual, e serão construídas e entendidas de maneira diferente por cada interveniente (Pine & Gilmore 1998), sejam para produtos, serviços ou acontecimentos.

Porém, as empresas agrupam-se entre elas em setores económicos com características específicas, produzem determinados impactes que são particulares das suas atividades, desenvolvendo e criando experiências que as afetam. É na multiplicidade e variedade de empresas e nos seus diferentes estádios de desenvolvimento que assenta toda uma estrutura de sistemas complexos e interdependentes entre as empresas e entre elas e o seu meio (Brammer & Pavelin, 2008). Segundo Andersen (1999), é no fluxo dos acontecimentos existentes nestes sistemas que a empresa deve desenvolver as suas capacidades de aprendizagem e divulgação das suas experiências, assim como absorver as experiências

observadas noutras empresas (Donthu et al., 2005; Lai et al., 2011), assimilando as iniciativas e ações que tiveram resultados positivos, em contraponto como o que não funciona e que deverá ser corrigido e evitado.

A primeira etapa em direção a um sistema integrador de experiências por parte da empresa deverá incluir uma análise cruzada das iniciativas realizadas entre situações, as suas causas e consequências. Deverá ainda avaliar o esforço feito na implementação das ações bem-sucedidas, isto porque para a empresa nem sempre é claro e evidente o benefício do esforço realizado (tangibilidade ou intangibilidade do resultado da ação), em contraposição ao acontecimento negativo, este último sempre muito mais evidente pelas suas consequências e impacto.

O posicionamento das empresas em matéria de sustentabilidade é discutido frequentemente como uma questão de “responsabilidade” entre o que deveria ser e o que realmente é. Carpenter e White (2004) referem que a necessidade de reduzir e mesmo eliminar os efeitos negativos da sua atuação, centrada nas abordagens da sua responsabilidade, deve ser um esforço continuado e renovado. Isto obriga a que a empresa esteja em permanência a rever os seus processos (neste caso os seus princípios de sustentabilidade), tendo como objetivo a introdução de modificações e melhorias, por norma obtidas tendo como base a sua experiência e conhecimento acumulado.

3.3.4.2 Transformação: efeito sinérgico para a mudança

O segundo nível tem a ver com a adaptabilidade e a aprendizagem contínua. Um dos aspetos críticos para Berger et al. (2007) prende-se com a aptidão para estimular a capacidade para a mudança dos comportamentos da empresa e a forma como estes comportamentos influenciam a sua envolvente. Isto deverá permitir desenvolver um conjunto de aptidões no interior da empresa que criem as condições necessárias para potenciar alternativas inovadoras (Karathanos, 1998). É nesta fase que o desenvolvimento de novas soluções materializadas em produtos e serviços irá dar respostas ao mercado e a problemas específicos.

Os responsáveis pelo destino da empresa deverão ter a capacidade de reconhecer que não detêm todas as respostas para os diversos problemas. Duas vias podem contribuir para ultrapassar esta situação. Uma que está diretamente relacionada com a operacionalidade da empresa e tem a ver com a motivação, participação e reconhecimento que é dado ao trabalho – do seu capital social – principalmente aqueles que estão no meio e na base da pirâmide (operativos da sustentabilidade). Um outro aspeto passa por incentivar a participação de um leque alargado de stakeholders, o que possibilitará à empresa recolher permanentemente ideias, sugestões e opiniões que permitam potenciar as alternativas e soluções (de âmbito particular ou geral). Esta abordagem na pluralidade deve ser vista como um ativo (de valor intangível) na procura de soluções (Freeman & Reed, 1983; Agle et al., 2008; Freeman et al., 2010; Jaffee, 2010).

A transformação deve ser entendida como um processo gradual que deve permitir uma sustentabilidade centrada em desenvolver melhorias para as dimensões socioeconómicas e nos seus efeitos económico-ambientais. Por outro lado, o trabalho desenvolvido e a consolidação das metas definidas pela empresa permitirão que as inter-relações criadas possibilitem o progresso de correspondências equilibradas entre os aspetos sociais e ambientais. Assim, o processo de transformação deve ser estruturalista, multidimensional e multidirecional e deverá modificar a empresa ao nível dos seus sistemas, procedimentos e condutas, transferindo as suas ações para os diversos sistemas que com ela se relacionam.

Ao observarmos a empresa por este prisma verificamos que a noção de uma transformação sustentável tem o seu início no curto prazo e o seu maior impacto em contextos futuros. Contudo, não podemos deixar de considerar as análises históricas que servem de base à transformação tais como por exemplo, as mudanças tecnológicas de produtos e serviços que têm moldado os hábitos e sistemas sociais, económicos e ambientais ao longo do tempo (Elzen & Wieczorek, 2005; Weber et al., 2006).

Uma visão transformadora por parte da empresa deve permitir, como refere Truffer et al. (2008), criar as bases para novos cenários e previsões. Isto possibilitará o desenvolvimento e a implementação de estratégias visionárias que permitam alterar hábitos e práticas (Verspagen, 2009). A empresa deve aperceber-se do valor acrescentado da transformação sustentável, não como uma forma de diminuir o risco das suas atividades, mas sim como fazendo parte da sua própria atividade.

3.3.4.3 Transferência: semiótica dos resultados sustentáveis da empresa

O terceiro nível diz respeito à interatividade do conhecimento. O intercâmbio que se estabelece é uma relação semiótica² entre a forma e o conteúdo das soluções a implementar. Esta transmissão é materializada pela permuta de informação e comunicação de conhecimento que se processa entre a empresa e os stakeholders (Agle et al., 2008). O efeito esperado será a produção de impactos que irão variar em intensidade e sentido (sinal), positivos ou negativos.

O processo de transferência revela-se bastante complexo na interatividade no seio da empresa e entre ela e o seu meio envolvente (Minbaeva, 2007; Spraggon & Bodolica, 2012). Isto prende-se sobretudo com o facto da empresa, como agente detentor do conhecimento, e os stakeholders, como agentes utilizadores desse mesmo conhecimento, se relacionarem de acordo com um processo não linear (Wood, 2010). A forma como é transmitido o conhecimento condicionará a maneira como se utiliza esse mesmo conhecimento por exemplo, no uso de

² Semiótica é o estudo da semiose, ciência que se encarrega de estudar todos os fenómenos de cariz social e cultural como se fossem sistemas sócios, isto é, que tenham por base sistemas de significação. Nauta (1975) descreve semiótica como "*uma espécie de fisiologia dos processos de informação*" estudo dos sinais e símbolos. Assumiremos, no nosso caso, o entendimento da semiótica como sendo o processo de descrever o mecanismo da transferência de informações, conhecimento e processos de medição – ambiente, social, económico - (Cropley, 1998).

novas soluções e processos apresentados pela empresa sobre novos produtos e serviços (Vaast & Levina, 2006).

A transmissão de conhecimento faz-se através da utilização de redes relacionais estabelecidas entre os agentes que interagem no processo e que partilham a cultura, a história, a linguagem, as instituições políticas e sociais (Lundvall, 1992). É neste meio coerente que se desenvolvem os novos sistemas de produção e que interatuam os diferentes agentes, tanto sociais como económicos, sendo igualmente nele que se desenvolvem todos os processos dinâmicos de aprendizagem coletiva.

O *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) define a transferência, particularmente da tecnologia (coisas e saberes), como um amplo conjunto de processos que abrangem os fluxos de know-how, experiência e equipamentos para a mitigação e adaptação às mudanças climáticas entre os diferentes stakeholders tais como governos, entidades do setor privado, instituições financeiras, organizações não governamentais e instituições de pesquisa e educação (Metz et al., 2000). Por outro lado, a transferência de soluções sociais e ambientais deverá contemplar a investigação, desenvolvimento, demonstração e implementação da sua difusão e adaptação à mitigação. A transferência de coisas e saberes não deve ser de aplicação standard, devendo ser promovida, comunicada e adotada segundo a aptidão e maturidade da empresa e dos stakeholders (Minbaeva, 2007).

Para Spraggon e Bodolica (2012), a sustentabilidade empresarial deverá ser observada como uma transmutação de coisas (bens) e saberes (conhecimentos) no seu interior, assim como entre ela e todos os agentes que com ela se relacionam. Isto significa que a transferência produz um processo de mudança, desencadeando consequências nas interações de acordo com uma lógica que se baseia num fluxo de acontecimentos de duplo sentido, de dentro para fora e vice-versa.

A adoção de técnicas e procedimentos irá condicionar e transformar a envolvente onde se insere a empresa, afetando os seus interesses e as suas intenções, assim como forçando a mudança das suas características e propriedades como empresa no transcurso do tempo.

3.3.5 Benefícios e valores para as dimensões do TBL

O mercado é o lugar onde as empresas colocam em prática as suas propostas e soluções, projetando os seus modelos de negócio no sentido de responder aos desafios que estão em permanente mutação (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Assim, a empresa deverá ampliar a capacidade e o engenho de desenvolver os seus negócios, tendo como objetivo duas proposições distintas, como refere Emma et al. (2009) proporcionar benefícios e criar valor nos seus processos de desenvolvimento para as dimensões do TBL.

É reconhecido que a capacidade de adaptação das empresas aos diversos desafios não se baseia em regras ou soluções únicas. Os caminhos adotados pelas empresas serão

forçosamente diferentes entre elas. Isto está diretamente relacionado com o seu tipo de evolução, a sua história, as suas características de diversidade e a experiência adquirida.

Contudo, alguns atributos vêm sendo reconhecidos como princípios chave para a criação de benefícios e valor na transformação da empresa e no seu relacionamento com as dimensões do TBL:

- I. O valor a ser criado é mais do que capital financeiro pois engloba também o capital social e o natural (Dyllick & Hockert, 2002). O equilíbrio na conjugação destes capitais pode aumentar a resiliência e a flexibilidade dos negócios e respetivas cadeias de fornecimentos;
- II. Os benefícios sustentáveis devem contemplar uma distribuição do valor criado e gerado para toda a cadeia de negócios da empresa. Isto é, a empresa deve ter em conta os seus clientes, deve transformar filantropia em apoio direto à cadeia de fornecimento através do apoio a pequenos produtores ou empresas sociais (Porter & Kramer, 2011) e deve criar uma estrutura mais robusta de mercado que beneficie um número maior de participantes (Jenkins, 2006);
- III. As empresas devem construir aptidões para desenvolver as suas capacidades e criar as bases para alianças estratégicas com outros stakeholders (Lubin & Esty, 2010);
- IV. As empresas devem envolver a comunidade como parceiro com capacidades de desenvolvimento social (Haniffa & Cooke, 2005);
- V. A autossustentabilidade do negócio no médio e longo prazo tem o seu início no planeamento das necessidades futuras, na capacidade e investimentos realizados no curto prazo e na disponibilidade de tempo e recursos (McWilliams et al., 2006) isto é, transformar a intangibilidade dos benefícios de hoje em valores de tangibilidade futura;
- VI. As empresas devem ser capazes de reconhecer, avaliar e tratar em cada momento os diversos trade-offs, sinergias e complementaridades entre as dimensões do TBL (Qian & Burritt, 2007; Schaltegger & Burritt, 2010).

3.4 Tipologia da empresa sustentável e seus níveis de sustentabilidade associada

3.4.1 Dimensões do enquadramento geral da tipologia da empresa sustentável

No ponto 3.2 apresentou-se na tabela 3.1 o quadro geral da tipologia da empresa sustentável, assim como os níveis associados de sustentabilidade. Nesta mesma estrutura foram definidos um conjunto de dimensões que lhe conferem enquadramento e significado tanto à tipologia da empresa como aos seus níveis associados de sustentabilidade e que a seguir se descrevem:

- Amplitude:** Quais as dimensões do TBL e seus capitais associados que estão a ser considerados pela empresa (Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002; Hubbard, 2009; Halpern et al., 2013). É nesta dimensão que estarão definidas as estratégias das atividades a desenvolver pela empresa assim como os alvos a serem atingidos (Porter & Kramer, 2006). É na amplitude que se deverá incluir a perspectiva das ações de curto e longo prazo.
- Capacidade:** Nesta dimensão o principal objetivo é o de potenciar e disseminar os princípios definidos de sustentabilidade pela organização (Wood, 2010). Desenvolver práticas que levem em consideração a gestão do risco e das oportunidades (Hillson, 2002) e levar a prática as ações planeadas.
- Resultado:** Traduzir em resultados as ações planeadas avaliando e monitorizando o evoluir das ações (Gibson et al., 2005; Sheate, 2012).
- Compromisso:** Não é linear o entendimento do que significa integrar entre os aspetos sociais os ambientais e cada um deles com a dimensão económica para se poder atingir a sustentabilidade do negócio (Dyllick & Muff, 2014). Porém, compete à empresa desenvolver esforços para diminuir os seus impactes na sua cadeia de valor, procurando equilibrar os efeitos sobre o ciclo de vida dos seus produtos e serviços (Braungart, 2007).
- Para quem:** Na perspectiva de valor económico, social e ambiental. Assim temos a criação de valor dirigido ou valor partilhado (Porter & Kramer, 2011) dependendo do tipo de stakeholders.

3.4.2 Tipologia da empresa sustentável

Para tipificar o que é a empresa sustentável baseamo-nos nas dimensões descritas no ponto anterior. Como se observa na tabela 3.1, para cada uma das dimensões descritas foi realizada a sua caracterização:

- I. Dimensão da sustentabilidade: Dependendo da perspectiva da empresa esta pode operar em sistema unidimensional em que a sua preocupação principal se centra nos aspetos económicos (o denominado “business-as-usual”). Pode operar numa perspectiva baseada na sustentabilidade considerando as três dimensões (económica, ambiente, social) ou num processo integrado considerando com igual importância as dimensões do TBL.
- II. Implementação: Dependendo das forças endógenas e exógenas a empresa deverá definir e integrar nas suas linhas estratégias as opções que contribuam para a consolidação de uma cultura organizacional que dê suporte à transformação para a sustentabilidade. Esta transformação concretizar-se-á pelo comportamento e níveis de responsabilidade da empresa, dos seus produtos e serviços. A implementação

da sustentabilidade deverá partir do negócio pensado de forma convencional para novas formas. Estas formas podem revestir aspetos não convencionais e até por vezes, serem radicais, dando respostas aos problemas numa nova perspetiva, de forma imaginativa e que permita fazer emergir a empresa para outros níveis de entendimento da sustentabilidade. Isto é, novas fronteiras de intervenção.

- III. Eficiência: É aqui entendida como a capacidade que a empresa tem de dispor dos diferentes capitais com o objetivo de os empregar para obter um determinado resultado. A diferença entre o objetivo e o efeito desejado e alcançado dar-nos-á uma avaliação da sustentabilidade praticada e atingida.
- IV. Tendência do ciclo de vida: Estratégias alternativas de produção e consumo que têm por finalidade desenvolver processos que tendencialmente procurem emissões zero e princípios de eco-eficácia com o objetivo de procurar reduzir os impactes negativos, incorporando nos processos benefícios sociais, económicos e ambientais (Braungart et al., 2007).
- V. Criação de valor: Continua a ser objetivo da empresa a criação de valor económico que pode ser medido de várias formas tais como, por exemplo o lucro, retorno sobre os ativos e valor de mercado. Assim, os primeiros beneficiários deste valor são os detentores do capital (acionistas). Na perspetiva sustentável a criação do valor passa pelo equilíbrio entre os capitais que compõem o TBL, os quais servem um conjunto mais amplo de stakeholders e que, no limite representará o bem-comum, isto é, as gerações futuras.

A caracterização levada a efeito permitiu-nos definir a tipologia das empresas em função do seu nível de compromisso com a sustentabilidade. Na tabela 3.2 apresenta-se a nossa proposta de diferenciação entre tipologias de empresas.

Tabela 3.2: Diferenciação entre as tipologias.

<i>Convencional</i>	<i>Responsável</i>	<i>Essencial</i>
Empresa que se mantém nas premissas do paradigma económico do lucro como referencial principal. O seu stakeholder de referência é o acionista. Não faz uma conveniente gestão dos riscos e das oportunidades. Cumpre os mínimos no que respeita às suas responsabilidades. A sustentabilidade não faz parte integrante das suas preocupações estratégicas.	Assume os princípios da RSC. Para além do acionista considera outros stakeholders como referencial para as suas atividades. Promove a gestão do risco e oportunidades. Contempla nas suas estratégias os princípios da sustentabilidade. Apresenta preocupações na gestão das dimensões da sustentabilidade.	Empresa que integra a sustentabilidade como estratégia principal. Procura minimizar os seus impactes através da implementação de soluções e alternativas a montante e a jusante das suas atividades. Considera as dimensões do TBL e seus capitais associados como parte de um todo. O seu relacionamento com os diferentes stakeholders é inclusivo. A sua partilha de valor criado tem por fim último o bem-estar comum.

A análise de um conjunto alargado de trabalhos realizados (Brammer & Pavelin, 2004; Graafland & van de Vem, 2006; McWilliams et al., 2006; Porter & Kramer, 2006; Branco & Rodrigues, 2008; Orlitzky, 2008; Hubbard, 2009; Carroll & Shabana, 2010; Vitaliano, 2010; Wood, 2010; GRI, 2011; Roca & Searcy, 2012; Sheate, 2012; Halpern et al., 2013; Lazonick, 2014) permitiu-nos considerar um conjunto diferenciado de aspetos-chave os quais enquadram características que no nosso entender ajudam a compreender melhor a tipologia das empresas e das suas ações. Assim, na tabela 3.3 apresentam-se os diferentes aspetos-chave referidos.

Tabela 3.3: Aspetos-chave na caracterização tipologia das empresas.

Características identificadoras	Tipologias de Empresa		
	Convencional	Responsável	Essencial
Vontade em agir	Relutância em mudar	Aplicação sistemática dos normativos legais	Pró-atividade
Níveis de comportamentos	Falta de consciência ou de conhecimento	Assumem a necessidade de mudança	Influenciadores: vistos como modelos para encorajar a adoção de comportamentos particulares e diferenciadores
Normas, costumes e hábitos	Manutenção dos seus hábitos e costumes	Implementam a mudança dos seus hábitos e costumes pela via dos normativos	Os seus comportamentos são muitas vezes condutores para a mudança de outras empresas
Custos da mudança	Entendido como um obstáculo importante	As medidas financeiras podem ser particularmente eficazes na condução da mudança	Encarado como investimento
Convicção	Falta de confiança nas suas capacidades	Assumem desafios	Acreditam que o seu comportamento pode fazer a diferença
Terminologia	Desconhecimento	Identificam	Criam terminologia
Sustentabilidade relativa	Julgamento num único comportamento	Atividades inter-relacionadas	Operam em inter-relações multidimensionais
Governança	Maximizar o benefício dos seus acionistas	Maximizar o benefício para os seus acionistas. Uma parte dos seus ganhos reverte para a sociedade para compensar em parte as externalidades negativas que produzem	Maximizar a criação de valor para a sociedade fornecendo produtos e serviços saudáveis
Mercados	Cumprir com as regras que estão em prática nos mercados	Procurar evitar os efeitos perniciosos que podem ter os seus produtos e serviços	Aproveita as oportunidades criadas pela sua estratégia e vantagens competitivas
Stakeholders	Dar resposta aos pedidos de informação	Mostrar o seu compromisso social	Favorecer a integração dos stakeholders na empresa para encontrar soluções conjuntas
Enquadramento	As novas exigências das responsabilidades devem produzir normativos legais a serem cumpridos por todos	As novas responsabilidades que assumem favorecem o desempenho da empresa	As responsabilidades que se assumem diferenciam a empresa de todas as outras
Posicionamento	Reatividade	Pró-atividade	Liderança
Comunicação	Como meio de promoção	Como meio de promoção	Como meio de informação

3.5 Níveis de sustentabilidade empresarial

A avaliação da sustentabilidade pode ser determinada pela relação existente entre benefícios e custos agregados de um determinado sistema (Figge & Hahn, 2004; López et al., 2007). A relação holística que se verifica entre os níveis de prosperidade económica, qualidade ambiental e justiça social é influenciada mutuamente pelas opções tomadas e praticadas em cada momento pela empresa. O resultado obtido, intra e inter-relação nas dimensões do TBL, para cada momento de um contínuo temporal, é aquilo a que podemos denominar de níveis de sustentabilidade (Figge & Hahn, 2004; López et al., 2007; Porter & Kramer, 2011; Asif et al., 2013).

Assim, foi elaborada para cada tipologia uma caracterização do nível de sustentabilidade. A caracterização foi realizada em função da tipologia descrita e representa a capacidade que a empresa demonstra na mitigação dos seus impactes e na forma como gere o entendimento de RSC. Na tabela 3.4 descrevem-se os níveis propostos.

3.6 Comentário final

Foi nosso objetivo neste capítulo desenvolver um corpo teórico que nos permitisse suportar a definição de um conjunto de características que viabilizem a definição da tipologia da empresa perante as suas práticas de sustentabilidade. Porém, reconhecemos que cabe ao governo da empresa definir que nível de sustentabilidade pretende atingir, sendo que para tal deve, de forma clara, expressar nas suas estratégias e políticas esse compromisso com a sociedade.

A passagem da empresa de um nível tipológico para outro até se transformar numa empresa efetivamente sustentável não é algo que seja feito de forma rápida nem evidente e envolve uma diversidade de desafios para a estrutura organizacional. Algumas questões se colocam para essas passagens: os detentores do capital “shareholders” estão dispostos a dar o tempo necessário para a implementação das transformações necessárias? Quais as áreas da empresa que serão mais afetadas? Por onde iniciar a transformação? Quais as medidas que se revelam mais eficazes? Estes são apenas alguns dos exemplos das decisões que a organização terá que enfrentar.

Porém, como já referimos, estes desafios podem ser ultrapassados se a empresa assumir e incluir no seu planeamento estratégico a vontade para implementar as mudanças que permitam desenvolver modelos criativos de negócio. Assim, cabe ao governo da empresa transmitir o sinal da mudança envolvendo todos os stakeholders no processo e apresentando de forma clara as suas propostas e os resultados da sua performance.

Um outro aspeto referenciado tem a ver com a cultura organizacional e a sua transformação comportamental para a inovação e novos modelos de liderança, assim como o efeito que esta transformação pode produzir em outras empresas. Por último, um aspeto chave tem a ver com

o detentor do capital e qual o entendimento que este deverá fazer da distribuição do valor criado e partilhado uma vez que, se a empresa estiver a trabalhar em estratégia de sustentabilidade, o fim último do valor partilhado deverá incluir o objetivo do bem-comum.

Existe um amplo número de trabalhos que têm procurado avaliar a relação que se estabelece entre as empresas que assumem práticas de sustentabilidade e as empresas que operam no “business-as-usual”. Há evidências que indicam que as empresas que investem em políticas de ambiente e sociais não diminuem o seu valor acionista no médio prazo observando-se a criação de benefícios e mais-valias adicionais no longo prazo.

Tabela 3.4: Caracterização de níveis de sustentabilidade por tipologia de empresarial.

	Níveis de sustentabilidade	Caracterização	Tipologia de empresa
(-)	Incipiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas que se encontram num certo estado de alienação relativamente aos efeitos dos seus impactes. 2. Estão focalizadas para a obtenção de benefícios no curto prazo sem medir as consequências e os riscos das suas opções. 3. Permanente conflito entre a relação oferta e procura, apresentando níveis de produção e consumo desajustados das reais necessidades. 4. Ineficientes no que produzem e consomem. 5. O desenvolvimento é dado pelas tendências dominantes do mercado 	Convencional
	Progressiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas que procuram relacionar-se com os stakeholders. 2. As suas ações estão voltadas para a resolução de problemas particulares. 3. Focaliza as suas estratégias para âmbitos específicos e não faz abordagens transversais. 4. A sua governança utiliza os recursos disponíveis de forma alternada entre os interesses da empresa e os benefícios para os seus acionistas. 5. Preocupa-se com a problemática ambiental e social mas não sabe como lidar com estas dimensões. 	Responsável
(+)	Inclusiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa que pensa, planeia e age de forma interdisciplinar e interdependente. 2. Procura uma racionalidade alternativa, baseada em outros modelos de desenvolvimento, pela via da gestão imaginativa. 3. Considera os diferentes âmbitos da atuação da empresa, analisando as inter-relações e os processos de mudança ao longo do tempo. 4. Privilegia a modificação do individual para uma transformação global. 5. Procura alocar os recursos para a obtenção da maior eficiência e eficácia na relação do TBL. 	Essencial

Eccles, et al. (2012) referem no seu estudo um conjunto de características relacionadas (transparência, relação de confiança, comunicação, avaliação, padrões ambientais e sociais) que estabelecem que os governos que optem por estratégias claras de sustentabilidade para as suas empresas podem garantir vantagens competitivas no longo prazo. Esta ideia é igualmente suportada por Porter e Kramer (2006).

Muitas são as empresas que veem na sustentabilidade formas de promover a sua reputação e prestígio (Branco & Rodrigues, 2006; Orlitzky, 2008). Esta foi uma porta de entrada para a sustentabilidade, transformando estas empresas em casos de sucesso indiscutível. Porém, tem-se constatado que, nestes casos, a transformação da empresa para a sustentabilidade não é projetada de forma estruturada. Não obstante, conseguem apresentar estruturas organizadas de indicadores de avaliação do seu desempenho e têm uma maior preocupação com a divulgação das suas ações e performance, transformando-se em empresas mais responsáveis.

Por outro lado, existe consenso e é reconhecido entre os especialistas que sem a existência de um quadro legal que acelere e force a passagem de uma economia convencional para uma economia sustentável o processo continuara lento e poderá chegar tarde.

Foi nosso objetivo desenvolver uma abordagem que explicasse de forma representativa e abrangente os aspetos considerados relevantes e que caracterizasse qual a tipologia que deverá apresentar uma empresa sustentável. Porém, é importante notar que ao propor estruturas que caracterizem as empresas, isto não deve servir como desresponsabilização do comportamento ou atos de negligência praticados pelas empresas.

Capítulo 4 Modelo Hybrid Bottom Line

Apesar da sustentabilidade ser reconhecida teoricamente como a confluência de três macro dimensões, constatamos nos trabalhos empíricos que na aplicação pratica estas dimensões são operacionalizadas regra geral pelas empresas de forma independente. Como tivemos oportunidade de observar no capítulo dois, fica igualmente patente que nas diversas abordagens analisadas as mesmas não apresentam propostas estruturadas que considerem a integração total ou parcial das dimensões do TBL. Constatou-se, através da literatura, que não é convergente a opinião dos especialistas sobre a fundamentação da integração para o TBL. Este facto prende-se com a natureza das dimensões e suas características intrínsecas. Porém, é de consenso generalizado que devem ser desenvolvidas alternativas que permitam considerar a integração se não de todas, de pelo menos de algumas das características das dimensões do TBL.

É com este enquadramento que decidimos desenvolver uma abordagem que permitisse compreender as interligações entre as dimensões do TBL. A nossa proposta baseia-se numa integração parcial das dimensões entre “economia e ambiente” e “economia e social” sendo que as relações entre o “ambiente e social” são designadas de relações por osmose. A este processo demos a denominação de modelo Hybrid Bottom Line (HBL).

Com o objetivo de dar resposta à nossa proposta, o presente capítulo foi estruturado em três partes. A primeira, que se fundamenta nos pressupostos de base, uma segunda parte em que se desenvolve o modelo e a sua estrutura e uma terceira parte em que se aborda as fases do modelo.

4.1 Pressupostos de base

A dimensão holística das empresas não se confina à sua estrutura orgânica como unidade funcional, pelo que há que considerar todo um conjunto de outras dimensões, tangíveis e intangíveis, que lhe dão contexto e interações diferenciadas (Steurer et al., 2005; Loorbach & Wijsman, 2013; Loorbach & Huffenreuter, 2013), incrementando a sua complexidade a diversos níveis (Ulrich, 1995; Kolk, 2010). A metafísica de Aristóteles e a sua afirmação de que “*o todo é maior do que a mera soma das partes*” dá-nos uma ideia da complexidade do problema.

A sustentabilidade das empresas e a sua RSC é avaliada pelos compromissos que pretendem assumir para as diversas dimensões, pelos resultados alcançados e pela monitorização das diversas atividades que desenvolvem no curto, médio e longo prazo, comparando a evolução obtida com os objetivos pré-definidos pelas suas estratégias para as dimensões da sustentabilidade.

Assim, o entendimento da empresa e do seu primado, na relação que se estabelece entre a dimensão económica e a ligação aos seus compromissos sociais e ambientais, bem como a compreensão da dinâmica das dimensões do TBL, a integração de custo e a criação de valor são as bases para fundamentar a nossa proposta do HBL.

4.1.1 A empresa e seu primado: gerar resultados

Na teoria das empresas, seja na vertente da economia convencional seja nas abordagens próximas dos princípios da economia sustentável, observa-se um denominador comum que é a obrigatoriedade da empresa de gerar resultados. Na definição apresentada por Lozano et al. (2014) este aspeto é evidenciado sobre a teoria das empresas orientada para a sustentabilidade:

“The firm is a profit generating entity in a state of constant evolution...” (p. 11).

Porém, observa-se que não é completamente consensual na literatura e nos trabalhos empíricos que a perspetiva de responsabilidade social e ambiental da empresa evolua de forma positiva ou negativa em função dos resultados da sua dimensão económica.

Segundo Kurucz et al. (2008), a relação potencial que se estabelece da necessidade de se ser social e ambientalmente responsável é justificada pelo aumento do desempenho financeiro da empresa, isto é, segundo os autores há que “fazer bem” (financeiramente) para “fazer o bem” (agir com responsabilidade).

Isto indica-nos que a existência de disponibilidade financeira pode vir a aumentar a capacidade da empresa de investir no domínio social e ambiental (Waddock & Graves, 1997). Assim, a empresa (geralmente) trata e entende estas dimensões no âmbito da noção de investimento, definindo-as como projetos ou iniciativas a desenvolver. Nesta perspetiva as iniciativas serão

desenvolvidas pela empresa caso demonstrem em termos do seu retorno, que a despesa realizada se justifica (Kurucz et al., 2008).

Contudo, outros aspetos devem ser considerados neste tipo de abordagens tais como, por exemplo, a tipologia da empresa (tratada no capítulo três), a gestão de risco e oportunidades, a criação de valor e sinergias, redução de custos, vantagens competitivas, reputação e legitimidade.

McWilliams e Siegel (2001) defendem que se a empresa entende a relação que existe nas opções socio-ambientais considerando que são transformáveis em investimento, estas opções terão que estar definidas estrategicamente nos planos da empresa. Por exemplo, em termos de vantagens competitivas, a empresa terá que definir os investimentos para dar resposta às pretensões de múltiplos stakeholders e isto envolve, inevitavelmente, tanto considerações tangíveis (produto, clientes, fornecedores, investidores) como considerações intangíveis (reputação, confiabilidade).

Coleman (2011), por sua vez, argumenta que é uma proposição insustentável argumentar que qualquer iniciativa de gestão é sempre correlacionada positivamente com os resultados financeiros sob qualquer condição por que pode não existir uma relação lógica entre essas duas construções a socio-ambiental e a económica.

Contudo, como refere Kurucz et al. (2008), há um problema com a justificação lógica de explicar as relações socio-ambientais com base nas razões económicas, sendo que o problema é mais um “cisma” entre considerações económicas e justificações éticas.

Independente das relações de interdependência que se estabeleçam entre a responsabilidade social, ambiental e os aspetos económicos, é fundamental que a empresa seja um agente moral que se esforce pelo bem-estar dos diversos stakeholders. Por outro lado, há que ter presente que a teoria da empresa não é de aplicação universal e que se baseia nas circunstâncias particulares de cada empresa e do contexto onde esta se insere.

4.1.1.1 Relação de desempenho entre a dimensão económica e social

Não tem sido consensual a existência de uma relação entre o desempenho da dimensão económica e a dimensão social. Este assunto tem sido objeto de uma ampla e continuada análise entre os especialistas (Orlitzky, 2001; Orlitzky et al., 2003; Mahoney & Roberts, 2007) constatando-se, através dos diversos trabalhos realizados, que existem aspetos não coincidentes entre os resultados para estas duas dimensões.

Como referido por Wood (1991) ao nível da governança das empresas, compreender os sinais das relações entre o desempenho económico e o desempenho social apresenta-se como um fator sensível e crítico no desenvolvimento das suas atividades de RSC.

Provavelmente, não existe empresa que não realize, de alguma forma, atividades que estejam relacionadas com a RSC, tendo em conta que é um instrumento que permite melhorar a reputação e imagem da empresa, possibilita uma maior satisfação aos clientes e permite a retenção do capital humano. Pode ainda ser vista como um normativo que tem a ver com a responsabilidade ética na forma de agir e atuar perante a sociedade, os direitos humanos e meio ambiente (McWilliam & Siegel, 2001; Mahoney & Roberts, 2007; Wood, 2010).

Destacamos a este respeito duas abordagens que justificam a realização das práticas de RSC:

- I. *Accountability theory* - é o reconhecimento da responsabilidade pelas ações desenvolvidas, produtos, decisões e políticas levadas a cabo pela governança no exercício das suas funções e que abrange a obrigação de informar, explicar e ser responsável pelas consequências daí resultantes (Erdogan et al., 2004).
- II. *Legitimacy theory* - a empresa tem implicitamente estabelecido um contrato com a sociedade que a obriga a conduzir a sua atividade dentro dos limites do que é justo, no cumprimento da lei, devendo atender às necessidades dos vários stakeholders (Haniffa & Cooke, 2005).

A relevância deste assunto está diretamente relacionada com o impacte causado pelas medidas que são aplicadas ou não pela empresa. Isto é, se a implementação de uma ação no âmbito da RSC tende a gerar um impacte positivo no desempenho económico, a sua gestão deve prosseguir com as ações que geraram esse impacte ao mesmo tempo que se percebe qual a mecanística que causa essa relação. Se, pelo contrário, se observa uma relação negativa, a sua gestão deve interpretar esse sinal com o intuito de a evitar (Cochran & Wood, 1984).

Os trabalhos realizados no âmbito das relações existentes entre estas duas dimensões têm produzido resultados que se mostram contraditórios ou inconclusivos. Por um lado, os que defendem a existência de uma relação positiva entre o desempenho económico e o desempenho social (Orlitzky et al., 2003; Bird et al., 2007; Lee et al., 2013). Waddock & Graves (1997) baseados na teoria dos stakeholders, demonstram que existem tensões entre custos explícitos e custos implícitos nas relações existentes entre a empresa e a sociedade. Uma empresa que ignora os custos implícitos enveredando, por exemplo, por ações socialmente irresponsáveis incorrerá em custos explícitos mais elevados que resultam em desvantagens competitivas. Assim, demonstraram que existe uma relação positiva entre o desempenho social e o desempenho económico das empresas na medida em que os custos com a responsabilidade social são reduzidos quando comparados com os ganhos potenciais, nomeadamente, relacionados a sua imagem, bem-estar dos seus trabalhadores, perceção dos seus clientes e reputação (ibid.).

Por outro lado, temos os trabalhos que demonstram a existência de relações negativas (Mahoney & Roberts, 2007). O trabalho de Allouche & Laroche (2005) refere que a existência de uma relação negativa entre o desempenho económico e a RSC pode explicar-se através de duas hipóteses:

- I. Hipótese de troca: o envolvimento na área da RSC resulta num aumento de custos na medida em que conduz à “alocação” de fundos, o que leva à perda de vantagem competitiva relativamente às empresas socialmente menos responsáveis.
- II. Hipótese do oportunismo da gestão: refere que quando o resultado contabilístico de uma empresa é favorável, os gestores tendem a aumentar os seus ganhos a curto prazo com a redução dos custos sociais. Inversamente, quando o desempenho económico da empresa é reduzido, os gestores tendem a melhorar o desempenho social incorrendo em custos com ações socialmente responsáveis e atribuem os maus resultados aos investimentos feitos nessas mesmas ações.

Temos por fim, os que não encontram nenhuma relação particular entre as duas dimensões (Aupperle et al., 1985; Margolis et al., 2007), nomeadamente os estudos desenvolvidos por Ullman (1985), que conclui que um número indefinido de variáveis afeta o desempenho social e o desempenho económico, daí que não seja expectável a existência de identificar qual a relação.

Porém, tem vindo a ter consenso generalizado a importância crescente nas relações que se estabelece entre estas duas dimensões. É o caso, por exemplo, da adoção de medidas pelo Conselho da União Europeia para a definição de novas regras e avaliações para a RSC no seu documento “*New transparency rules on social responsibility for big companies*” (Council of the European Union, 2014).

4.1.1.2 Relação de desempenho entre a dimensão económica e ambiental

Um dos princípios fundamentais da economia ecológica postula que o crescimento económico e o desenvolvimento estão intimamente relacionados e dependem da capacidade de carga que o ambiente consiga suportar³ (Arrow et al., 1995).

Assume-se que a forma de manter a capacidade de carga do ambiente dentro de limites aceitáveis e mitigar os impactes causados pela atividade humana dependerá da prevalência de regras sócio-económicas que possibilitem níveis que permitam em cada momento a recuperação da capacidade de carga do ambiente.

Assim, é geralmente aceite que o equilíbrio que se pretende alcançar entre a dimensão ambiental e económica para não comprometer a capacidade de carga, está diretamente relacionada com o fluxo existente entre produção e consumo, sendo esta relação um problema omnipresente no desenvolvimento das atividades empresariais (Wagner & Schaltegger, 2004).

É consensual a existência de uma relação sistémica entre o desempenho económico e o desempenho ambiental nas empresas (Wagner & Schaltegger, 2004; Henri & Journeault, 2010). Para Sharma e Vredenburg (1998), o desempenho ambiental no âmbito da empresa

³ É a partir desta pressuposto que as noções de uma economia sustentável e do desenvolvimento económico sustentável surgem.

refere-se aos processos e melhorias introduzidas nos produtos e serviços resultantes da preocupação ambiental e das decisões operacionais levadas a cabo pela empresa, assim como, considerações vindas dos stakeholders que com ela se relacionam. Os processos e sistemas devem estar relacionados com os regulamentos, políticas ambientais e objetivos da empresa e também com a regulamentação ambiental e percepções da sociedade sobre como as atividades da empresa afetam o meio ambiente (Sharma, 2003). Porém, para Sharma (2003), a forma de avaliar a relação da performance ambiental e económica no âmbito empresarial, apesar das muitas abordagens, mantém-se ainda indefinida.

Na ótica empresarial, a definição de desempenho ambiental segundo Boons e Wagner (2009) pode ser entendida como uma estrutura agregada de inúmeros fatores que estão relacionados com um contexto e permitem diversas opções e alternativas, dando origem ao desenvolvimento de forças e fraquezas que estão relacionadas e que afetam os valores contáveis e os valores de mercado das empresas.

Existe consenso generalizado de que as questões relacionadas com o ambiente influenciam de forma direta os custos e proveitos, assim como intervêm em maior ou menor grau no sucesso económico das empresas, pelo que um bom desempenho económico por parte da empresa, e desde que respeite os limites da fronteira da resiliência ambiental, indica que existirá potencial para um bom desempenho ambiental (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Esta relação pode ser observada de duas formas, uma pela negativa e outra pela positiva:

- I. Como sendo a resultante da utilização de recursos numa abordagem tradicional, representando benefícios para a empresa pela utilização de recursos e pela emissão de resíduos resultantes dos seus processos de produção, com custos para o ambiente (Kurucz et al., 2008);
- II. Na ótica da eficiência/eficácia, em que os custos serão a resultante dos processos ineficientes de produção por parte da empresa, correspondendo aos tratamentos das suas emissões e em que os benefícios resultam da prevenção destes custos (Figge et al., 2014).

Reconhece-se que a implementação de medidas de proteção ambiental por parte da empresa como forma de mitigar os resultados da sua atividade económica está dependente de inúmeros fatores que têm a particularidade de estarem permanentemente em mudança (Wiengarten et al., 2013). São exemplos a disponibilidade dos clientes para pagar produtos que sejam amigos do ambiente, os regulamentos e imposições legais, as pressões exercida pelos stakeholders e os estádios de desenvolvimentos tecnológico e de produto, entre outros.

Para que níveis de performance aceitáveis entre a dimensão económica e ambiental possam ser atingidos, cabe à governança da empresa (Ammann et al., 2011) ser capaz de identificar o conjunto de restrições e incentivos que possam vir a condicionar as suas atividades e a implementação das medidas de proteção ambiental. A ela cabe, igualmente, avaliar as oportunidades e os riscos ambientais associados aos aspetos económicos (Schaltegger &

Synnestvedt, 2002; Orlitzky et al., 2003). A forma como a empresa faz a gestão destas oportunidades, riscos e ameaças, como as incorpora no seu planeamento e a maneira como desenvolve as suas atividades de proteção e salvaguarda permitir-lhe-ão obter potenciais benefícios económicos e vantagens competitivas (Porter & Kramer, 2006).

Como refere Boons e Wagner (2009), para as empresas a operarem em mercados competitivos onde a proteção do ambiente se reveste de alguma importância, é razoável assumir que a relação entre desempenho económico e ambiental depende do tipo de atividades desenvolvidas pela empresa. A forma como a empresa estrutura as suas estratégias para obter a melhor performance para as duas dimensões dependerá do seguinte:

- I. Das estratégias definidas serem as corretas;
- II. Das estratégias definidas serem ou não aplicadas corretamente;
- III. Das estratégias definidas serem ou não empregues nas situações certas (ibid.).

Tendo estes pressupostos como base, o desempenho económico e ambiental da empresa pode levar a resultados diferentes, dependendo da abrangência das abordagens e sistemas utilizados. Isto tem consequências no que respeita aos critérios que são utilizados para avaliar a performance do desempenho ambiental e económico, bem como aos mecanismos através dos quais as duas dimensões estão relacionadas.

No entanto, segundo Orlitzky et al. (2003) o mecanismo que liga os dois tipos de desempenho na maioria das vezes é deixado implícito, sendo o argumento para este facto a noção de que as empresas geralmente procuram manter os custos dentro de limites aceitáveis na expectativa de maximizar os seus benefícios. Este mecanismo encontra-se próximo da teoria económica convencional em que “a informação é sempre perfeita e a escolha é racional”.

A forma de compreender estas ligações passa por observar em que medida é que os seus níveis de atuação e interdependência estão relacionados. Estando as empresas a operarem em mercados que combinam diversos sistemas, níveis de produção e consumo de produtos e serviços, é imprescindível compreender como é que estas se relacionam entre si e que vínculos têm com outros sistemas. Compreender melhor estes mecanismos ao nível da empresa permitirá analisar com mais precisão as suas ligações com a sua envolvente.

Porém, Boons (2009) refere que quanto mais abrangentes forem esses níveis maior será a complexidade dos sistemas, em particular na inter-relação da criação de valor económico e ambiental. Abordagens como as da gestão de transição abordada no capítulo dois foram desenvolvidas para proporcionarem formas alternativas de observar e intervir nos sistemas deste tipo (Rotmans et al., 2001), a fim de compreender as suas ligações e possibilitarem as vias para a implementação de estratégias que visem a sustentabilidade.

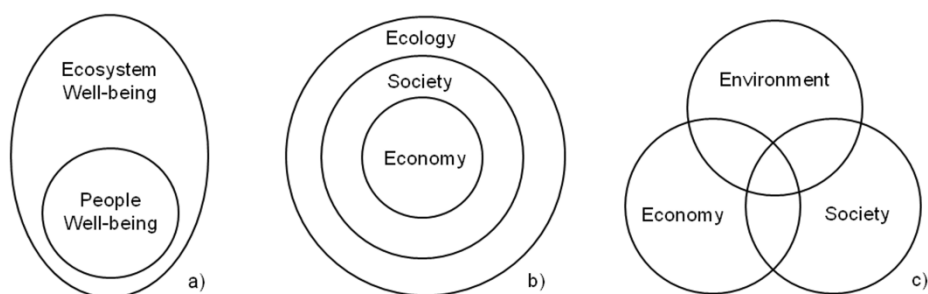
4.1.2 TBL as dimensões visíveis da sustentabilidade corporativa

Em pontos anteriores abordamos diversas propostas que caracterizam a amplitude do que se entende por sustentabilidade. No âmbito dessa amplitude, um aspeto chave tem a ver com as suas dimensões e forma como se relacionam.

Uma das primeiras propostas que surgiram neste âmbito foi apresentada Ignacy Sachs que designou-a de ecodesenvolvimento. Na sua proposta existem cinco dimensões para o conceito de sustentabilidade: económico, ambiental, social, espacial e cultural, explicando as suas características multidimensionais e referindo a complexidade inerente em lidar com todas elas ao mesmo tempo (Sachs, 1984).

Uma forma simplificada da proposta apresentada por Sachs surge por Elkington (1999) e que designou por Triple Bottom Line (TBL). Esta abordagem permite às empresas fazer a aproximação de como é que poderão integrar a sustentabilidade nos seus processos de negócio. A proposta do TBL é caracterizada pelas dimensões económica, ambiental e social, as quais integram uma serie de indicadores e ferramentas de gestão e de responsabilidade social. O TBL acaba por se impor como terminologia e é reconhecida e adotada pelas organizações. A atenção prestada na relação que se estabelece entre a eficácia e a eficiência nas dimensões, apresenta-se como um meio poderoso para divulgar aos stakeholders a performance conseguida e em que medida uma organização cumpre a sua RSC (Elkington, 1999; Wang & Lin, 2006; Roca & Searcy, 2012).

Existem diversas abordagens de como representar as dimensões da sustentabilidade. Temos a proposta da IUCN “*egg of well-being*” (IUCN, 1997) a dos três pilares, a mais conhecida que é a do diagrama de Venn e o diagrama de Euler (Gibson, 2006a). Estas representações são ilustradas na figura 4.1. As diferenças entre elas, como se pode observar, são significativas e tem a ver com a forma como se estabelece as relações de igualdade ou dependência entre as dimensões. Outras abordagens podem ser encontradas em Lozano (2008). Porém, é na intersecção entre as dimensões que se assume a representatividade do conceito de sustentabilidade (figura 4.1c).



Fonte: adaptado de Gibson, 2006; IUCN, 1997.

Figura 4.1: Representação gráfica da sustentabilidade: a) IUCN's egg of well-being – diagrama de Euler; b) Dimensões concêntricas – diagrama de Euler diagram; c) Intersecção das dimensões – diagrama de Venn.

Brown et al. (2006) referem que a forma como está concebida e operacionalizada a noção tripartida do TBL não fornece informação relevante para construir uma ideia consistente da responsabilidade corporativa, sendo inadequada e até prejudicial na forma como avalia a sustentabilidade das empresas. Contudo, reconhecem que o TBL tem sido uma abordagem importante já que permitiu aumentar a sensibilização das organizações para os aspetos relacionados com a RSC.

Como tivemos oportunidade de referir no ponto 2.5 (capítulo dois) é real a problemática entre integrar e/ou compartimentar as dimensões do TBL. Apesar do conceito de sustentabilidade assumir a integração das dimensões (Carroll, 1979; Elkington, 1999; 2004; Azapagic, 2004; Fischer et al, 2007; Lozano, 2008) alguns autores defendem que essa integração é teórica e que dificilmente se efetivará na prática uma vez que as dimensões e os elementos integrantes de cada sistema são fundamentalmente diferentes. Argumentam que é nas inter-relações entre as dimensões que reside o interesse de avaliar a sustentabilidade (Sheate et al., 2003; Norman & MacDonald, 2004; Brown et al. 2006; Wang & Lin, 2006) isto é, procurar o impacte produzido por uma dimensão sobre outra ou outras dimensões e como é que se afetam mutuamente.

Como tivemos oportunidade de constatar pela análise realizada aos modelos e técnicas de avaliação (capítulo dois), estas perspetivam a sustentabilidade como a integração das suas dimensões. Porém, verifica-se na prática que a avaliação da sustentabilidade corporativa é uma realidade individualizada das suas dimensões de causa e efeito não sendo tratada com frequência como um processo de efeito integrador (Dyllick & Muff, 2015).

Segundo Gasparatos et al. (2008), as abordagens reducionistas são dominantes nas iniciativas que estão orientadas para a sustentabilidade, concluindo que nenhuma ferramenta disponível atende aos requisitos dos estudos para a sustentabilidade, sendo necessário adotar diversas abordagens em simultâneo, dependendo do contexto da avaliação que se pretende. Esta condicionante faz com que exista a necessidade de determinar o que devem ser os impactes aceitáveis nas dimensões do TBL.

Para Weaver & Rotmans (2006), o facto de se falar de integração das dimensões é porque dificilmente um ator é capaz de lidar com a abrangência do problema. Assim, é pela integração das dimensões ou parte delas que a sustentabilidade deve ser avaliada. Como refere Eggenberger e Partidário (2000) a avaliação das dimensões da sustentabilidade está relacionada com cinco níveis: substantiva, metodológica, de procedimentos, institucional e política, sendo que não há integração consistente sem que todas estas etapas sejam contempladas.

No contexto das empresas, observa-se o reconhecimento cada vez maior da importância das intersecções existentes nas dimensões do TBL (Gibson et al., 2005; Gibson, 2012) e os efeitos de interdependência existente de trade-offs, sinergias e complementaridade entre as dimensões (Sheate et al., 2003; Schaltegger et al., 2006;). Porém, as dimensões da sustentabilidade continuam a ser tratadas e observada como realidades independentes.

É reconhecido que as empresas são agentes responsáveis e atuantes no mercado (sociedade – ambiente), as suas actividades devem ser desenvolvidas de forma consciente e no respeito pela necessidade de adoção das melhores práticas (soluções de adaptabilidade e mitigação dos seus impactes) que permitam níveis diversificados e complementares de bem-estar no curto, médio e longo prazo (EC, 2011). Assim, acredita-se que é a relação das dinâmicas que se estabelecem entre as dimensões permitirá às empresas avaliar os impactes de forma mais abrangente das suas medidas e estratégias de sustentabilidade.

4.1.3 Integração dos custos que possibilitem a criação de valor sustentável

Medir as dimensões do conjunto do TBL e as suas interseções tem-se revelado uma tarefa difícil de ser alcançada (Sheate et al., 2003; Gasparatos et al., 2008). Alguns dos benefícios e dos custos incorridos no desenvolvimento das atividades das empresas têm origens e naturezas nem sempre fáceis de quantificar e avaliar. (Meadows, 2008; Hacking & Guthrie, 2008; Bond & Morrison-Saunders, 2011; Gibson, 2013).

O aspeto que denota uma maior acuidade prende-se com a abrangência da noção de custo por parte das empresas (Kurucz et al., 2008). Isto é, nem todos os impactes causados pelas atividades da empresa são considerados nas suas estruturas de custos e, por conseguinte, refletidos nos preços dos seus produto e serviços. Isto observa-se particularmente na forma como são estruturadas e definidas as suas estratégias de negócio e, por consequência, nas decisões que são tomadas. Esta indefinição, como refere Gray (2006), da inclusão de determinados custos na estrutura de negócio deve-se, em parte, à inexistência de regras e critérios claros na sua contabilização e registo. Este facto cria um hiato na forma como estes devem ser transferidos e refletidos nos bens e serviços fornecidos e, por consequência, no modo como devem ser relatados (Simnett et al., 2009).

Efetivamente, continua a ser uma prática das empresas diferenciar os seus custos reais em duas dimensões: custos internos (diretos e indiretos), que estão diretamente relacionados com as funcionalidades da sua atividade e os custos externos, que se presume não interferirem diretamente nas suas funcionalidades e práticas, sendo estes transferidos para a sociedade e o meio ambiente como externalidades. Como refere Santos et al. (2001), a existência de uma externalidade está, assim, relacionada com uma divergência entre os custos e benefícios e os correspondentes valores na perspetiva da sociedade.

Contudo, estes custos considerados externos devem ser entendidos e assumidos num contexto mais alargado devido ao facto de serem custos internos com diferentes níveis de impacto para todo um sistema que é abrangente e no qual a empresa se insere.

Existem formas de internalizar nas empresas os custos externos, nomeadamente através de eco-impostos, que criam medidas para reduzir os custos externos derivados das atividades da

empresa que provocam impactos no ambiente. Uma outra alternativa seria encorajar ou subsidiar tecnologias mais limpas, diminuindo desta forma custos sócio ambientais. No âmbito social teríamos, por exemplo, a criação de taxas sobre produtos alimentares que apresentem excesso de calorias (caso das bebidas açucaradas).

Para Margolis et al. (2007) não parece viável que se consiga atribuir um valor social a todos os impactos das atividades desenvolvidas pela empresa – receitas, custos, ativos, passivos. Assim, as suas atividades devem ser circunscritas a princípios de materialidade⁴, contabilizando o que na realidade pode mudar os resultados (a nova versão do GRI G4 aborda a questão da materialidade de forma pragmática). Na contabilidade tradicional existe este princípio mas para a contabilidade da sustentabilidade a situação se reveste de maior complexidade devido ao facto de não se saber quem determina o que tem impacto de materialidade e quem atribui a prioridade desse impacto no âmbito da empresa e para a sociedade (Gray, 2000).

Algumas empresas, de forma desconexa, já começaram a identificar este tipo de materialidade para algumas das suas atividades. Temos, como exemplo, o caso da PUMA⁵ (empresa de artigos desportivos) que analisou o custo ambiental de algumas das suas atividades incluindo a sua cadeia de valor (nível de ganhos e perdas ambientais, 2010). Focalizou a valorização dos seus custos para os seguintes aspetos: nas suas emissões, uso da terra, consumo de água, contaminação e resíduos, tendo contabilizado um valor de impacto que estimou em 145 milhões de euros. É de louvar o esforço da iniciativa, a qual demonstra no seu relatório a complexidade desta problemática. Para além do valor determinado pela empresa ser ou não significativo das suas atividades, algumas questões devem ser colocadas: o que acontecerá quando este valor for de facto significativo? Compensar-se-á a sociedade por estes custos? Como será feito?

No momento presente, o desafio que se coloca às empresas é o de demonstrarem a sua contribuição para o fenómeno da sustentabilidade e sua materialidade. Como referem Singh et al. (2007) e Lee (2011) apesar de existirem normas e diretrizes que auxiliam a gestão da sustentabilidade, ainda é manifestamente difícil para as empresas expressar de forma concreta e operacional a avaliação tanto interna como externa dos seus impactos para as dimensões do TBL. Contudo, como referido no capítulo dois, o problema parece residir no facto das normas e diretrizes se apresentarem apenas como guias, sugestões e recomendações de como se deve fazer a gestão da sustentabilidade.

⁴ Para o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) na *Statement of Financial Accounting Concepts* (SFAC), a materialidade refere-se “à magnitude de uma omissão ou relato errado da informação financeira que, à luz das circunstâncias envolventes, torne provável que o julgamento de uma pessoa razoável e confiante nessa informação possa ser alterado ou influenciado pela omissão ou erros”.

Materialidade no âmbito da temática da sustentabilidade tem a ver com segundo o GRI “*Materiality Principle: Material Aspects are those that reflect the organization’s significant economic, environmental and social impacts; or substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.*” (GRI, 2013a).

⁵ PUMA’s Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010 (Puma, 2010).

4.2 O que se pretende com o modelo Hybrid Bottom Line

O nosso objetivo é desenvolver um método que permita compreender, avaliar, posicionar e monitorizar o progresso da performance da empresa, focalizada na interseção bidimensional das dimensões do TBL. Assim, a análise da empresa será realizada não como o efeito de três resultados separados - económico, ambiental e social - mas como um produto integrado de alguns desses resultados.

Esta integração bidimensional será operacionalizada assumindo-se que a dimensão económica se apresenta como fator pivô, sendo a recombinante entre a dimensão social e a ambiental. A relação existente entre a dimensão social e ambiental é entendida como uma relação de indução dos resultados alcançados nas outras duas combinações, à qual damos a designação de relação por osmose socio-ambiental.

Assumimos a designação de “relação por osmose” tendo por base a ideia de que não é a natureza do problema em si mas o impacto que pode causar, isto é, não é a natureza do soluto mas o número de partículas que contém e a relação de homeostasia entre os componentes. Por exemplo, no híbrido “economia ambiente” o corte de árvores (natureza do problema) pode causar a erosão se não for controlado e acompanhado de políticas de reflorestação (impacte do problema), o que afetará as populações locais pela diminuição dos aquíferos (social). Como contraponto, uma ONG promove a reflorestação na comunidade local - relação híbrida “economia social” (natureza do problema) com o objetivo de diminuir a erosão (impacte do problema) – e contribuirá para melhorar a qualidade do ambiente. É na conjugação destes híbridos que surgirão os equilíbrios “sociais e ambientais”, isto é, o princípio da osmose: solutos iguais ou diferentes com pelo menos o mesmo número de partículas que exercem a mesma pressão osmótica, pelo que se observa um fluxo que pode ser hípér ou hipotónico. Esta relação de homeostasia indica a natureza da diferença que está na origem do impacto do problema.

As relações que se venham a verificar no cross section foram denominadas de Hybrid Bottom Line. A rastreabilidade das relações existentes deverá permitir observar a evolução da empresa segundo a suas políticas e estratégias de sustentabilidade.

O valor ou não valor criado pelo desempenho das suas atividades irá refletir-se na partilha de recursos efetuada para as dimensões do TBL. O melhor resultado combinado dos diferentes fatores entre as dimensões do TBL dará origem a oportunidades de melhoria operacional ou funcional e isto permitirá uma medida da tendência de sustentabilidade empresarial.

A nossa abordagem contempla dois momentos: o primeiro que aborda o processo de interatividade tendo por base a teoria dos capitais⁶ e um segundo momento sequencial em que abordaremos a componente funcional do modelo híbrido.

⁶ A teoria dos capitais na sua essência assume que possamos manter o nível de bem-estar, no mínimo, a um nível constante, ou seja oferecer oportunidades semelhantes para as gerações futuras, pelo menos a mesma quantidade de capital que a geração atual possui (Harte, 1995; Pearce, 1988; Neumayer, 1999; 2010).

4.2.1 Resultado da interatividade dos capitais

Sendo a sustentabilidade um conceito de âmbito global, a empresa representa uma parcela micro com diferentes níveis de abrangência nesse sistema. Van Passel et al. (2007) refere que as interações da empresa com os diversos sistemas que a circundam revestem-se de grande variedade e intensidade e o seu impacte e importância como agente transformador têm implicações globais, sendo atores privilegiados no contributo para a sustentabilidade, através da sua capacidade técnica e anímica para a alcançar. Na figura 4.2, apresentam-se os fatores de interatividade tendo por base a teoria do capital. Pode-se observar os diversos fluxos existentes entre a empresa e o seu contexto finalizando no HBL.

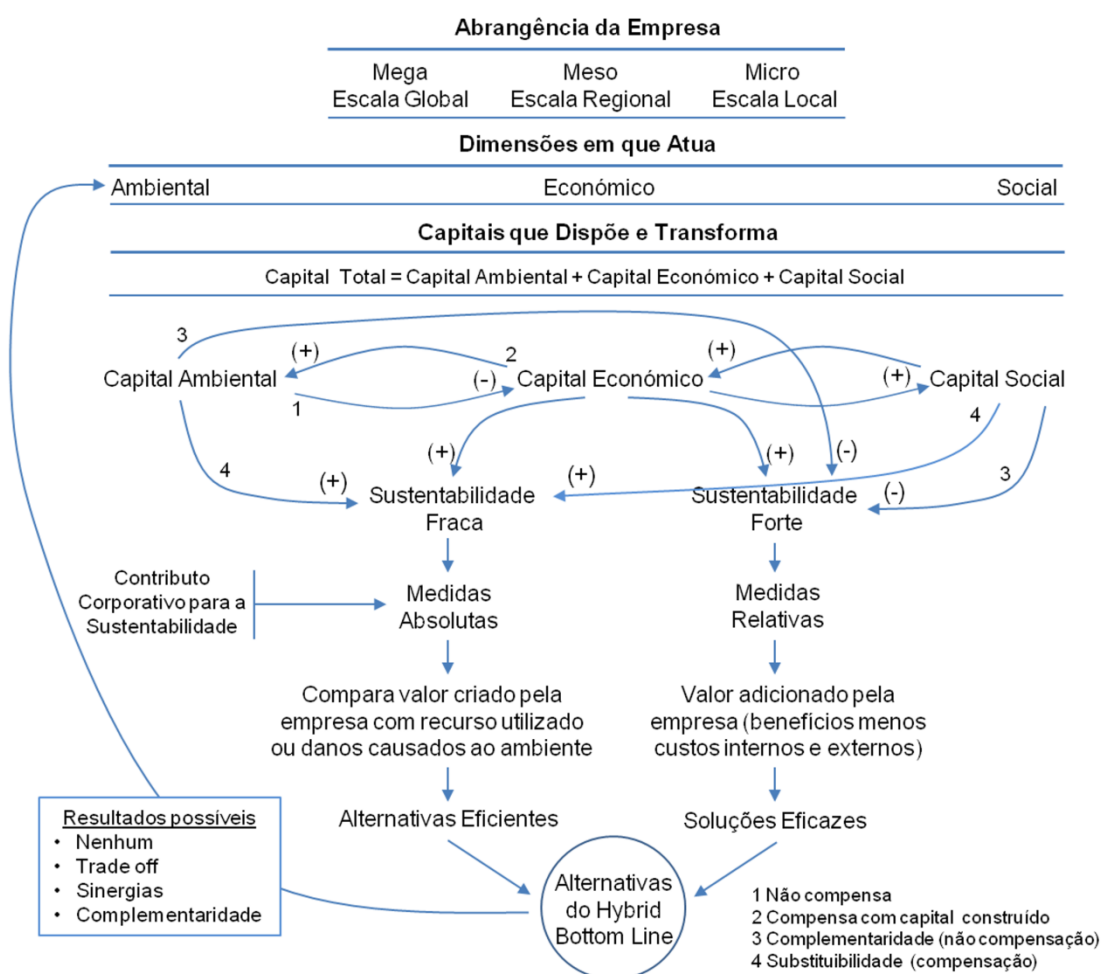


Figura 4.2: Ciclo de interatividade dos capitais.

A gestão da sustentabilidade corporativa passa por uma gestão equilibrada dos seus capitais disponíveis assim como por uma interpretação mais ampla do conceito de capital. Como refere Dyllick e Hockerts (2002), os capitais que estão associados ao TBL "capital económico,

ambiental e social”, têm propriedades e características diferentes, pelo que deverão ter um tratamento e abordagem diferentes entre eles.

Uma das formas que a empresa tem de dar conta dos fluxos e impactes ocorrido nos seus capitais é através do relato. A informação e os dados relatados pela empresa pressupõem que os mesmos sejam consistentes e representem de forma fiel o desempenho das suas atividades, assim como os compromissos assumidos na implementação de soluções que visem a sustentabilidade. Porém, as atividades desenvolvidas pela empresa estão dependentes do que ela entende por fronteira e pelo que deve ou não ser relatado entre a organização e o seu contexto. Isto significa que uma parte substancial dos seus impactes pode não ser divulgada com precisão, sobretudo os impactes indiretos, focalizando-se a atenção principalmente nos impactes produzidos diretamente e que são controlados pela empresa (Archel et al., 2008).

É consensual a existência de três vias pelas quais os compromissos com a sustentabilidade podem ser concretizados pela empresa:

- I. Involuntária: não estruturada estrategicamente, não abrangente e que é efetivada pela imposição coerciva de normativos legais (uma estrutura regulatória pode regulamentar as formas mais prejudiciais de comportamentos insustentáveis criando padrões mínimos ou proibindo inteiramente determinadas atividades);
- II. Voluntária: não está dependente das imposições legais, assume de forma expressa opções e diretivas diferenciadoras no seu planeamento com vista a resolução dos impactes (diretos e indiretos) e implementa estratégias complementares em prol de soluções de médio e longo prazo;
- III. Critérios de mercado: cria as condições de base para que os critérios de mercado sejam iguais para todas as empresas.

Porém, a procura constante do zero resíduos, zero recursos, do impacte zero faz com que se observe um casamento permanentemente instável entre os objetivos financeiros e ecológicos, como refere Braungart et al (2007). Na realidade, o que se observa é que as estratégias para o TBL não resultam em equilíbrios para as dimensões económicas, sociais e ambientais porque os objetivos económicos permanecem sistematicamente como prioritários, enquanto que as metas a serem alcançadas para as outras dimensões são perspetivadas para um desempenho do mínimo aceitável.

As relações existentes entre gerar e acrescentar valor passam pela capacidade que a empresa demonstra em desenvolver estratégias que viabilizem o seu negócio no tempo. Isto levanta um aspeto crítico à empresa, relacionado com a capacidade de balanceamento entre os custos operacionais do curto prazo e os seus eventuais benefícios futuros, para além da necessária manutenção de uma estrutura de capitais que lhe permita garantir a sua capacidade de operacionalidade.

De referir que é reconhecido que determinados custos e valores associados ao TBL estão baseados em conceitos que são de difícil quantificação (intangibilidade dos resultados). Estes

conceitos em si apresentam-se como ideias factíveis. Contudo, quando se pretende atribuir um valor para se poder avaliar e medir o seu contributo para um todo sustentável, este facto revela-se extremamente difícil de objetivar. É o caso, por exemplo, da justiça social, dos serviços dos ecossistemas e da degradação ambiental. De igual modo, esta dificuldade estende-se aos stocks de capitais. Ao abordar a teoria do capital no âmbito do DS, distinguem-se três tipos de ativos com diferentes características: o capital natural, o capital económico o capital social (humano). Mas há ainda a considerar o capital construído. Assim, o capital total será o que é constituído pelo capital natural (recursos) e os capitais económico e social.

A relação e combinação entre estes capitais dá origem a duas noções diferentes de sustentabilidade: a sustentabilidade fraca e a sustentabilidade forte (Neumayer, 2010) em que a diferença fundamental entre elas reside nas possibilidades de substituição entre o capital natural e os restantes capitais. No âmbito da empresa, o desenvolvimento das suas atividades repartir-se-á inevitavelmente entre estas duas dimensões de sustentabilidade, sendo que o seu impacto dependerá das estratégias concertadas em optar mais por uma ou outra ou pelo equilíbrio possível entre os dois tipos de desenvolvimento.

4.2.1.1 Sustentabilidade fraca: medidas absolutas para alternativas eficientes

A sustentabilidade fraca assume implicitamente a ideia de que o esgotamento de um ativo não tem de representar um declínio nas possibilidades de consumo, desde que outras formas de capital estejam a aumentar e possam substituir o ativo que desaparece (Neumayer, 1999). Segundo esta abordagem, a hipótese assumida é a da comparabilidade forte, isto é, a possibilidade de se medir todos os fatores naturais e os manufaturados tendo como base a mesma escala quantitativa (Martinez-Alier et al., 1998).

Nesta perspetiva, as atividades desenvolvidas pela empresa podem levar a um desempenho económico favorável em detrimento de uma redução do stock natural, não considerando os impactes de irreversibilidade nos sistemas ecológicos, sócio-económicos ou culturais ou, no caso do capital social, na depreciação desse ativo pela não valorização do seu potencial.

Um outro aspeto a destacar tem a ver com o facto da sustentabilidade fraca no âmbito da empresa estar relacionada com soluções e medidas absolutas (Callens & Tyteca, 1999; Figge & Hahn, 2004) em que o valor adicionado pela empresa no desenvolvimento das suas atividades é definido como o benefício obtido menos os custos dos seus processos, pelo que o seu contributo para a sustentabilidade será dado pelos níveis de benefícios globais alcançados para a empresa através de alternativas que tem diferentes níveis de eficiência. Esta abordagem assume o pressuposto da substituíbilidade completa dos capitais.

4.2.1.2 Sustentabilidade forte: medidas relativas para soluções eficientes

Por sua vez, a sustentabilidade forte argumenta que o capital natural (ou algumas das suas componentes) e os outros tipos de capital são complementares, ou seja, não pode haver compensação (Daly, 2009). O capital natural, ou componentes dele, deve ser mantido separadamente. Este tratamento baseado na preservação desagregada pode justificar-se por certas funções do capital natural serem insubstituíveis, mas também pela existência de aversão ao risco num contexto em que a incerteza é generalizada e a degradação do capital natural pode ser irreversível.

Esta abordagem também tem sido designada como o “paradigma complementar” (Neumayer, 2010). Operacionalmente, a racionalidade da sustentabilidade forte pode ser relacionada com a comparabilidade fraca, a qual afirma que os conflitos de valores são inevitáveis quando se lida com sistemas sócio-económicos complexos, mas que são compatíveis com uma escolha racional empregando o julgamento prático (Martinez-Alier et al., 1998).

Deste modo, a sustentabilidade forte, no âmbito da empresa, será dada pelas soluções e medidas relativas (Callens e Tyteca, 1999; Figge e Hahn, 2004). Estas medidas comparam o valor criado pela empresa relativamente aos recursos requeridos e aos impactes causados ao meio envolvente – social e ambiental e onde se inclui a noção de soluções eficientes e eficazes (de todas as opções uma se revestirá de maior importância). Porém, o desempenho conseguido pode levar ao crescimento económico e, por consequência, a uma maior utilização de recursos, sendo que os recursos naturais que venham a ser poupados podem igualmente ser utilizados por outras empresas menos eficientes, anulando assim os esforços conseguidos em termos globais (Figge & Hahn, 2004; Figge et al., 2014).

Porém, e apesar de não se poder inferir com as medidas relativas a obtenção de níveis de eficácia, é importante encontrar alternativas que possibilitem a utilização dos recursos ao longo de um maior número de ciclos de produção e consumo em vez de tentar eliminar o desperdício. As estratégias associadas podem passar pela redução de consumo (suficiência), minimização de volume (densidade), design (ergonomia) e características de durabilidade (permanência), entre outras alternativas.

4.2.2 Estrutura funcional do Hybrid Bottom Line

Na figura 4.3 apresentam-se as relações que se estabelecem no HBL e que são caracterizadas por ter a dimensão económica, como ponto de ancoragem e alavancagem, e as dimensões ambiental e social, como pontos recombinantes dinâmicos. A relação existente entre a dimensão social e ambiental é entendida como uma relação de indução dos resultados alcançados nas outras duas combinações – económico/social e económico/ambiental. A esta relação damos a designação de relação por “osmose” (ver ponto 4.2). As relações que se venham a verificar no cross section são relações bidimensionais que denominamos de HBL.

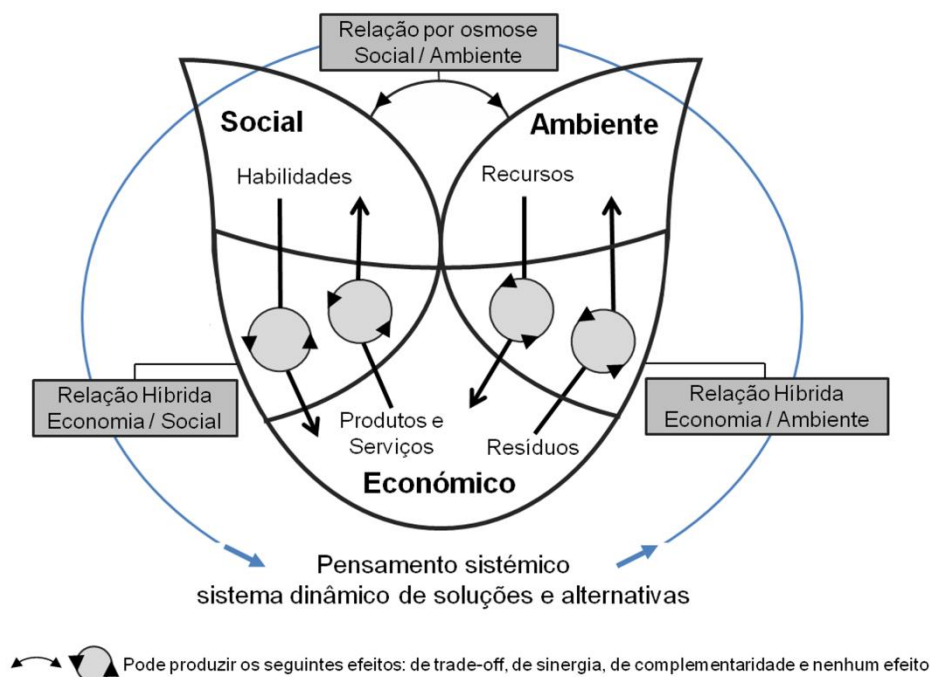


Figura 4.3: Processo relacional do Hybrid Bottom Line.

4.2.2.1 Pensamento sistémico: sistema dinâmico de soluções e alternativas

É opinião generalizada que a RSC deve estar suportada por uma dinâmica de pensamento sistémico que atente aos problemas da sustentabilidade da empresa na sua totalidade e que permita criar prioridades de atuação (Dyllick & Muff, 2015).

Assim, a sustentabilidade corporativa é entendida como um sistema que é caracterizado pela combinação de vários elementos onde cada elemento do conjunto influencia o comportamento dos outros elementos assim como o comportamento de cada um deles influencia o comportamento do conjunto (Rapoport, 1986).

Uma das formas de se entender este sistema dinâmico é através do pensamento sistémico o qual baseia-se no pressuposto de que a compreensão do sistema tem que ter em conta uma análise dos seus constituintes individuais, bem como das relações existentes nas suas interligações (Shakun, 1981; Gharajedaghi, 2005). Desta maneira consegue-se compreender porque é que um problema ou elemento desse problema ocorre e persiste, o que garante um melhor entendimento e capacidade de resposta perante uma representação mais abrangente do fenómeno, em particular para aqueles sistemas que têm um índice elevado de complexidade, como é o caso da sustentabilidade corporativa (Gharajedaghi, 2005).

Contudo, devem ser definidos limites para distinguir que partes do todo têm significância, se estão contidas dentro do sistema “empresa” assim como de que forma podem influenciar ou não a resolução do problema (Schiuma et al., 2012).

Esta forma de proceder permite compreender o comportamento dinâmico e o ciclo adaptativo da empresa nas suas várias dimensões (abordado no capítulo três), o que lhe confere a

capacidade de, em cada momento, adaptar-se reagindo e dando respostas e soluções alternativas às mudanças que se observam no seu sistema, através de medidas relativas (sustentabilidade forte) e absolutas (sustentabilidade fraca). Em última análise, o objetivo pretendido é que as operações desencadeadas pela empresa sejam mantidas dentro dos limites de carga de forma a não inviabilizar o bem-estar futuro.

Assim, o pensamento sistémico terá que ser baseado na responsabilidade da empresa. Os níveis de responsabilidade, através da sua experiência, transformação e transferência de conhecimento, permitirão determinar a tipologia da empresa tal como exposto no capítulo três.

4.2.2.2 Do Triple Bottom Line para o Hybrid Bottom Line

O conceito do TBL veio permitir às empresas uma melhor compreensão da lógica do desenvolvimento sustentável (Elkington, 1999; Mahoney & Potter, 2004; Lozano, 2008) dando consistência à forma como as empresas se devem preparar para lidar com a dimensão económica (relação de ganhos e perdas, em que os níveis de consumo não devem ser superiores à capacidade de carga dos sistemas naturais), social (respeito e salvaguarda da dignidade humana nas suas diferentes formas e contextos) e ambiental (responsabilidade e noção do limite e escassez dos recursos naturais).

Tivemos oportunidade de constatar a existência de diferentes pontos de vista sobre o objetivo da empresa em relação à sustentabilidade. Alguns têm como objetivo a conjugação dos equilíbrios entre as três dimensões do TBL, promovendo a conciliação dos seus conflitos e exibindo uma integração equitativa entre os seus elementos. Outras tendências vêem a sustentabilidade como uma abordagem integrada dos seus elementos, assim como a forma como estes elementos se relacionam entre si. Outros, no entanto, referem que estas abordagens não consideram os aspetos de continuidade no tempo, focalizando a atenção nas atividades do curto prazo. Por sua vez, há quem defenda uma perspetiva holística de integração e de escala temporal.

Na prática, estrategicamente, observa-se que as empresas apresentam uma visão integrada do TBL. Contudo, operacionalmente, continua a prevalecer uma visão segmentada das dimensões. Esta separação está dependente da agenda operativa que cada empresa apresenta (relação em cada momento dos fluxos de recursos de entradas e saídas) e dos seus compromissos com os diversos stakeholders. A noção de uma sustentabilidade empresarial integrativa está dependente da vontade e da capacidade que a empresa demonstre em querer disponibilizar recursos semelhantes em cada momento para cada uma das dimensões do TBL, o que não se afigura factível na prática.

Ao falar-se de processos de integração para as dimensões do TBL no âmbito das suas inter-relações estamos, nestes casos, a considerar a existência de relações híbridas substantivas. Para que tais relações aconteçam deverá estar subjacente a necessidade de adoção de

abordagens dinâmicas que assumam processos que favoreçam o desenvolvimento do pensamento sistêmico.

Nestas inter-relações a ocorrência de trade-off, de sinergias e de complementaridade entre as dimensões são uma consequência das ações desenvolvidas e que estão dependentes das escolhas realizadas pela empresa. Como refere Glasson (1999), estas podem ser de natureza processual, ou seja, aqueles que são relativos às escolhas feitas ao longo do planeamento, que vão desde a simplificação a complexidade, entre a tomada de decisão e a necessidade de obter mais informações, entre fatos e valores; e os substantivos, que são aqueles que estão relacionados com os resultados que a decisão acarretará.

A abordagem híbrida só terá lugar se não se verificar uma compartimentação de interesses quási estanque entre as dimensões do TBL que impeça a possibilidade da sua integração (aqui falar-se-á de relações holistas substantivas) ou parcial (relações híbridas substantivas) dos seus elementos constituintes. Isto é, dever-se-á ver a sustentabilidade, como refere Sheate et al. (2003), não como a realidade segmentada de três dimensões, uma vez que se assim for está-se a promover o interesse competitivo entre as dimensões ao invés de promover a interligação entre as suas dimensões.

No caso particular das relações híbridas, que é a que nos interessa, a integração parcial dar-se-á no momento em que se promova a adoção de princípios que permitam auxiliar a procura de interconexões entre aspetos que sejam complementares, sinérgico ou que, em último caso, promovam efeitos de trade-offs. Estas interconexões devem ser avaliáveis e possibilitar a obtenção de ganhos mútuos, os quais não têm que ser obtidos no mesmo momento temporal da ação entre os seus elementos.

Nem sempre existem condições materiais quantitativas que permitam o suporte para a avaliação e a análise integrada das inter-relações. Nestes casos, e segundo Gibson et al. (2005), o desenvolvimento de abordagens qualitativas⁷ revela-se importante para a compreensão dos sistemas de inter-relações, assim como possibilita o desenvolvimento e construção de formas de avaliar quantitativamente as inter-relações. Porém, e por exemplo nas relações de trade-off a extensão da troca ou influência entre as dimensões depende do contexto. Assim, existe a necessidade de estabelecer e definir limites que não podem ser ultrapassados entre o que pode e deve ser admissível e não admissível de realizar. O impacto provocado pelas relações híbridas, para além de permitir tomar decisões de trajeto da estratégia definida, deverá possibilitar a melhoria da responsabilidade da empresa (*accountability*).

⁷ Estas abordagens podem ser realizadas pela análise de levantamento (screening) sistemático das preocupações para dimensões do TBL, bem como avaliando o impacto causado recorrendo-se da utilização complementar de técnicas auxiliares como por exemplo: análise custo-benefício; análise multicritério; avaliação de ciclo de vida, entre outras.

4.2.2.3 Estrutura funcional do modelo Hybrid Bottom Line

Assumiremos que a sustentabilidade corporativa é representada por três macro abordagens - económica, social e ambiental - e que para cada uma destas macro comensurações existirá um número indeterminado de fatores. Estes fatores reagem em si e entre si para além de adicionalmente integrarem modificações dinâmicas para cada uma das suas macros abordagens (Azapagic & Perdan, 2000; Veleva & Ellenbecker, 2000; Gibson et al., 2005; Gibson, 2012).

É nesta amálgama tri-vetorial que as empresas desenvolvem as suas políticas e atividades, pondo em prática todas as suas estratégias de funcionamento e tendo que levar em conta, se não todos, pelo menos aqueles fatores que se revelem essenciais na compreensão, condução e melhoria das suas atividades.

Mas é na disponibilidade dos capitais associados (natural, económico e social) que a empresa irá suportar a sua responsabilidade social, tendo como restrição o fato de serem recursos limitados para fazer face às múltiplas solicitações. A empresa deverá avaliar em cada momento e em função dos seus proveitos, estrutura, recursos, estratégias e experiência, a forma como pode transformar-se e transferir o seu potencial para efetivar um percurso sustentável.

Tanto a dimensão ambiental como a social estão em permanente conflito com o equilíbrio que é pretendido entre custos e proveitos no âmbito da dimensão económica (Kotler & Lee, 2005; Plambeck, 2007).

Dependendo do sector de atividade e dos potenciais impactes onde a empresa seja mais vulnerável, esta tenderá a dedicar mais ou menos atenção à dimensão do TBL que lhe é mais sensível (Branco & Rodrigues, 2008). Assim, o seu desempenho sustentável tenderá a variar na medida da sua preocupação, direta ou indireta, das atividades desenvolvidas e das respetivas relações entre custos e proveitos. De salientar que a responsabilidade da empresa não se esgota nem tem como limite a fronteira física das suas instalações.

Um outro aspeto importante é que, por vezes, nas análises que são realizadas subestima-se o facto de que o todo não é, realmente, igual à soma das partes, sendo que isto acontece porque não se considera na maioria das vezes os efeitos e relações existentes nas interseções do *cross-section*.

Assim sendo, o HBL deve ser entendido como a capacidade de integrar avaliações transversais que permitam observar as relações existentes no *cross-section* entre as dimensões do TBL. Na figura 4.4 é apresentada a proposta de estrutura funcional para as relações híbridas.

Esta abordagem assenta estruturalmente na noção de ciclo, tendo como princípio as noções de sistema, subsistema e relação híbrida, sendo que na figura 4.5 são apresentadas as características fundamentais desta divisão, assumindo-se que os vários sistemas representam

o conjunto de elementos que estão interrelacionados e que interagem para a obtenção de um determinado desempenho ou estado híbrido.

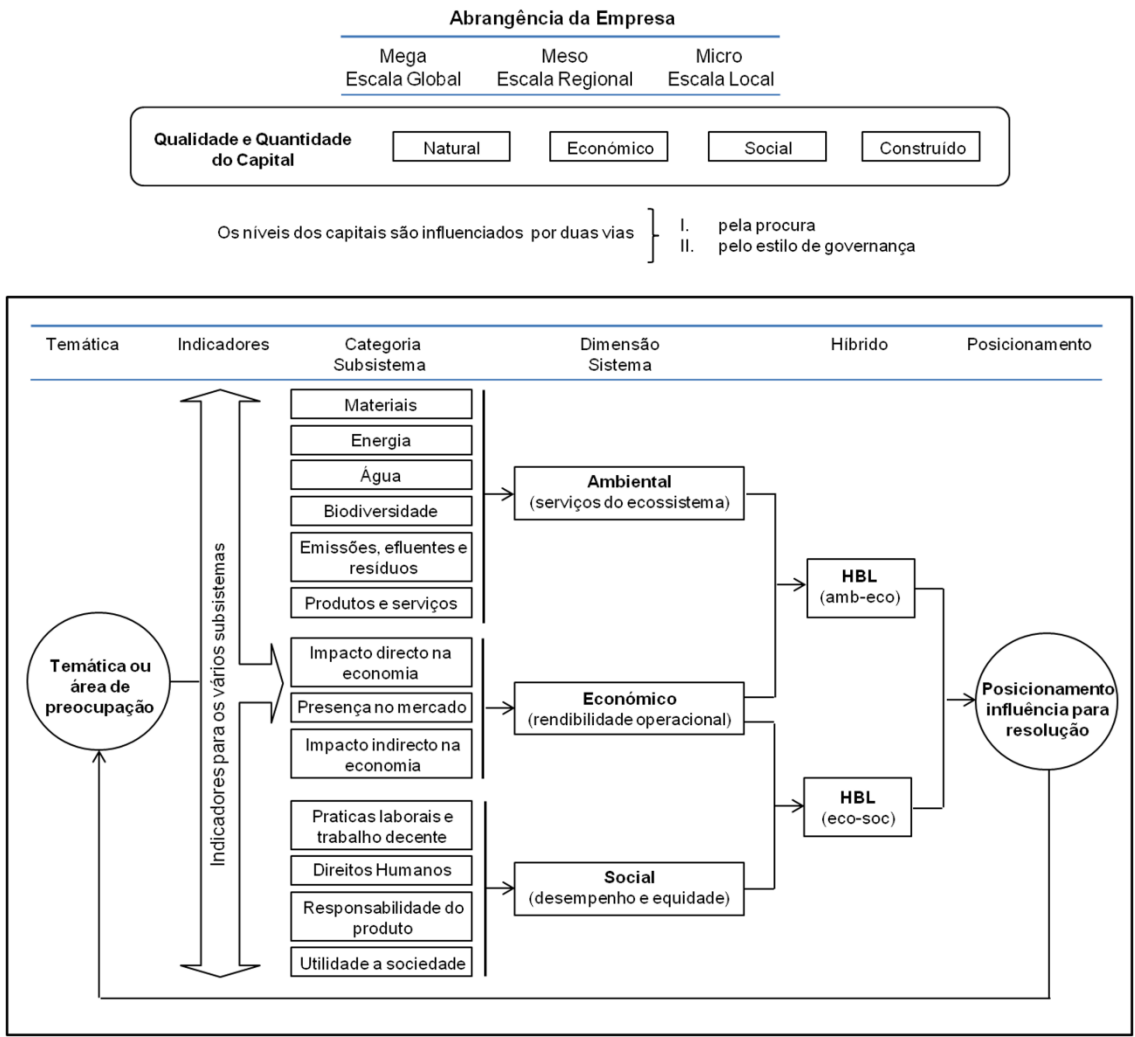


Figura 4.4: Estrutura funcional para as relações híbridas.

O desempenho ou estado de sustentabilidade da empresa está dependente no curto, médio e longo prazo do alcance da sua estratégia, planificação e dos programas que pretende ver implementados nos diferentes períodos temporais. Os programas desenvolvidos pela empresa concretizam-se por ações que produzem impactes internos e externos à organização. Os efeitos criados numa das dimensões terão consequências na própria dimensão e nas relações de intersecção que se venham a observar com outras dimensões do TBL.

São exemplos de potenciais relações híbridas os seguintes casos:

- I. A adoção de um novo processo produtivo, que reduz a poluição e faz com que os custos associados ao tratamento dos agentes poluentes sejam reduzidos ou mesmo eliminados produzindo, por sua vez, impacte positivo na dimensão social

ao beneficiar a qualidade de vida (melhoria da reputação social da empresa Elkington, 1994). Desta forma obtêm-se uma relação híbrida entre a economia e o ambiente com impacte social (osmose ambiente – social).

- II. Investimentos na melhoria das condições de trabalho podem permitir melhorias nos custos através da redução do absentismo e diminuição dos acidentes laborais (Pullman et al., 2009). Desta forma obtêm-se uma relação híbrida entre a dimensão económica e social.
- III. A utilização de materiais ecológicos nos processos de produção pode levar a externalidades positivas e aumentos na eficiência (Rao & Holt, 2005) permitindo melhorias do produto, imagem da marca e das relações com os stakeholders. Aqui temos uma relação híbrida economia ambiente com impacto social (osmose ambiente – social).
- IV. Programas de avaliação de fornecedores permitem reduzir ou mesmo eliminar comportamentos oportunistas (Carter & Rogers, 2008) permitindo melhorias económicas e reduzindo impacto ambientais e/ou sociais. Desta forma obtêm-se uma relação híbrida entre a dimensão economia e social com impacto no ambiente e vice versa.

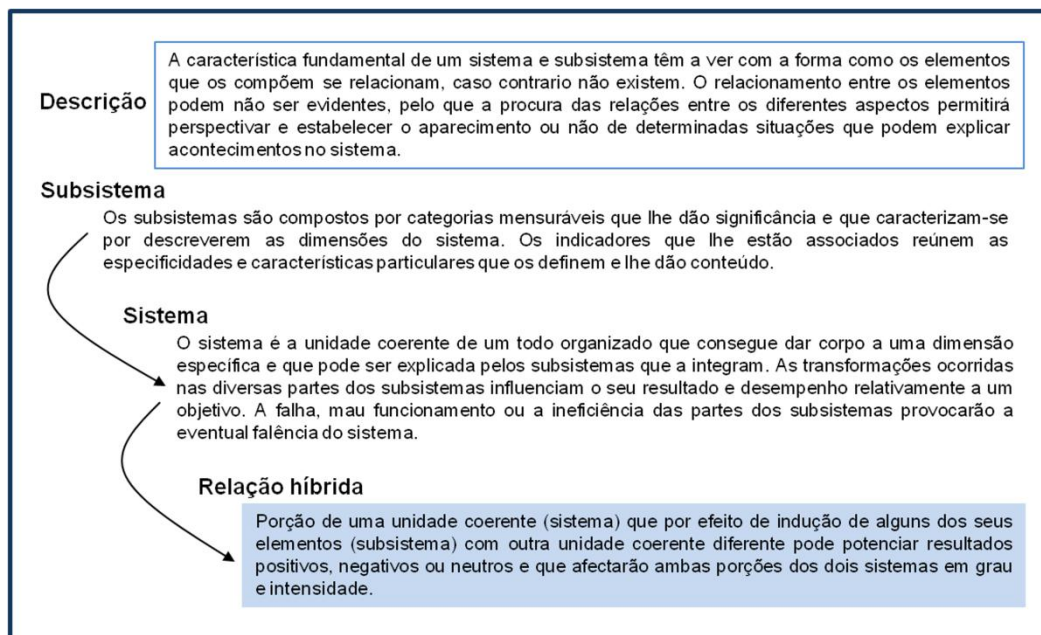


Figura 4.5: Características do sistema, subsistema e relação híbrida.

A interdependência entre as dimensões do TBL é reconhecida entre os agentes económicos (Dyllick & Hockerts, 2002; Elkington, 2004; EC, 2011). Porém, continua a ser tratada e analisada como um fenómeno tripartido entre as dimensões do TBL. Prova disto é a forma como é transmitida a informação no relato sustentável feito pelas organizações (Pagell & Gobeli, 2009; GRI, 2010; 2013b).

Este facto faz com que as suas estratégias de negócio se focalizem, por consequência, mais numa dimensão do que noutra, estando esta situação diretamente relacionada com as condicionantes da empresa em cada momento (que podemos denominar como “miopia do sistema”). Isto pode estar na origem de avaliações e análises distorcidas da realidade sustentável da empresa.

4.2.2.4 Relações híbridas

A empresa deve procurar não condicionar a sua atuação com o argumento do primado da conveniência. A este respeito Gray e Bebbington (2000: p1) referem, “*implicit assumptions about the primacy and desirability of the conventional business agenda*”, sendo esta uma atitude dominante por parte da empresa sobre as questões sociais e ambientais.

O primado da conveniência deverá dar lugar ao primado do relacionamento que privilegie relações de criação de valor seja com o ambiente através da utilização eficiente dos recursos, seja socialmente, através de alternativas eficazes.

Os ganhos mútuos conseguidos por este tipo de posicionamento fazem com que as dimensões sociais e ambientais fortaleçam a dimensão económica da empresa. A partir desta perspetiva, a utilização dos recursos disponíveis não só de forma mais eficiente mas também de forma eficaz permitirá a obtenção de sinergias e complementaridades entre as dimensões. Esta situação permitirá a obtenção de valor sustentável (Figge & Hahn, 2004; 2005; 2013).

Assim, em cada momento a empresa deve, de forma sistemática, avaliar as suas alternativas (combinações das opções disponíveis - capitais) e quantificar os resultados obtidos (dependência dos recursos disponíveis - custos e proveitos) nas suas relações híbridas. Isto faz com que tenha que procurar sistematicamente as melhores combinações em função dos seus recursos disponíveis em cada momento.

Desta forma, o objetivo das relações híbridas é o de obter o melhor resultado possível entre as dimensões do TBL, minimizando os efeitos conflitantes e adversos nas suas interseções. Os desequilíbrios existentes com impacte de significância no HBL podem comprometer a qualidade e proteção ambiental, saúde pública, bem-estar e a própria motivação da empresa em continuar a promover a sua evolução. As decisões assumidas pela empresa no desempenho das suas atividades devem ser tomadas no sentido de não colocar em perigo nem comprometerem as relações que se verifiquem nas interseções.

As combinações híbridas estão relacionadas com as dimensões bidimensionais existentes entre as relações que se estabeleçam no âmbito económico-ambiental e económico-social. A identificação das combinações e a sua maior ou menor contribuição pode estimular a procura de melhorias visando a obtenção de combinações que se prevejam mais equilibradas. Há que referir que a eficácia dos processos estará dependente das estratégias desenvolvidas pela empresa e que estas podem maximizar ou minimizar os impactes desejáveis ou indesejáveis.

Um outro aspeto a ter em conta tem a ver com a compensação que em cada momento se observa entre os níveis dos indicadores, uma vez que estes estão em permanente alteração. Este facto pode ocasionar a impossibilidade de obter uma função “utilidade” e uma “trajetória” que nos dêem o percurso pretendido, que é motivado pelas constantes compensações. Teremos, nestes casos, um sub-ótimo entre os resultados máximos e mínimos dos indicadores que estão na relação híbrida.

Descreve-se a seguir a conjugação bidimensional dos possíveis efeitos e dos objetivos a ser observados nas relações híbridas. Na figura 4.6, apresentam-se as relações híbridas economia-ambiente e economia-social e as combinações dos resultados esperados quanto à eficiência e eficácia, assim como a transição para o processo osmótico sociedade-ambiente (a ser descrito no próximo ponto).

- I. Relação híbrida economia/ambiente: estas relações oscilam entre a conjugação da eficiência (capacidade de dispor de algo para conseguir um determinado efeito) e a eficácia (capacidade de cumprir o objetivo pretendido).
 - a) Os sistemas ecoeficientes permitem, por um lado, manter ou aumentar o valor do capital económico e, ao mesmo tempo, diminuir o impacto da atividade económica sobre o sistema ambiente, para além de permitirem minimizar o volume, velocidade e toxicidade do fluxo de matérias utilizados (Figge & Hahn, 2013; Figge et al., 2014).
 - b) No caso da ecoeficácia estamos a considerar estratégias que perspetivem a desmaterialização do produto e o transformem em algo que seja incorporado no sistema ecológico e que tendam para ciclos de *cradle to cradle* (Braungart et al., 2007).
- II. Relação híbrida economia/social⁸: estas relações oscilam entre a conjugação da eficiência (produzir o efeito pretendido) e a eficácia (capacidade de cumprir os objetivos pretendidos).
 - a) O sistema sócio eficiência relaciona-se com a forma como se distribuem os recursos na sociedade tendo em consideração os custos e benefícios (internos e externos). Assim, o bem-estar social está dependente das opções a serem tomadas e estas dependem dos métodos utilizados para cada situação e dos resultados que se pretendem atingir (Dyllick & Hockerts, 2002).
 - b) Sócio eficácia está diretamente relacionada com o impacto absoluto positivo ou negativo que as atividades desenvolvidas pela empresa podem alcançar no âmbito social. Este impacto encontra-se relacionado com a

⁸ Segundo Sen (1977/1992), a economia de um agente de mercado (egoísta e individual) está centrada nas preferências do indivíduo, o que se designa como preferência do “dilema do prisioneiro”. No entanto, em situações em que o resultado das preferências depende das ações de outras pessoas para além da preferência da ação própria, o dilema do prisioneiro irá resultar em desastre social, chamando a tais ações de preferência racional como “tolos racionais”. Desta forma a mudança do paradigma deve passar por deixar de ser “tolos racionais”, para passar a ser “cidadãos socialmente racionais”.

melhoria de vida proporcionada, qualidade do trabalho e benefícios para a comunidade (Dyllick & Hockerts, 2002; Dyllick & Muff, 2015).

- III. Suficiência para as relações híbridas: assumiremos a abordagem da economia de suficiência e que promove “...a middle path based on three components, namely moderation, reasonableness and self-immunity leading towards the development of a more resilient and sustainable economy. It also seeks to generate outcomes that are beneficial to the development of the country in order to better cope with the challenges arising from globalization and other changes in today’s society.” (UNDP, 2007).

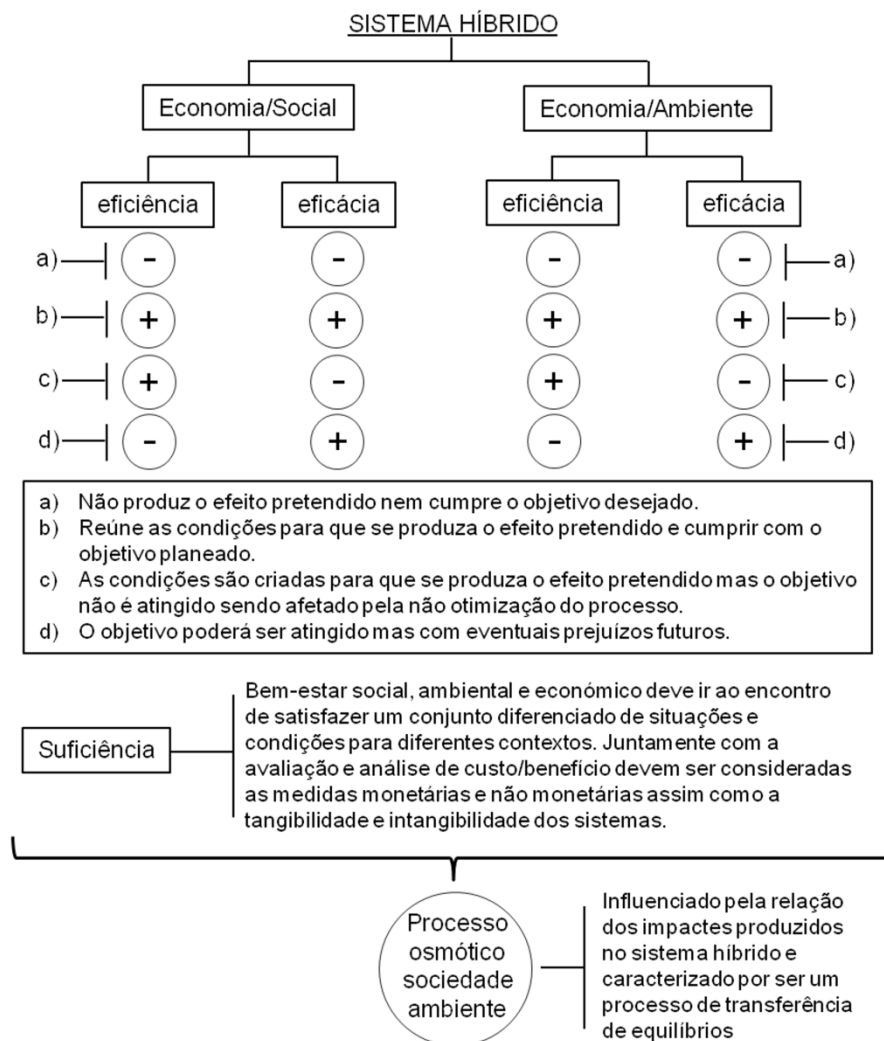


Figura 4.6: Sistema híbrido: combinações e resultados eficiência, eficácia e suficiência.

Os eventuais efeitos de refluxo ocasionados por ganhos ou perdas associados por estratégias de eficiência não estão aqui tratados. Porém, existe presentemente um amplo debate e interesse nas suas causas (por exemplo: Brannlund et al., 2007; Ouyang et al., 2010; Frondel & Vance, 2013; Figge et al., 2014).

4.2.2.5 Relações por osmose: social - ambiente

Na figura 4.7 apresenta-se como se forma a relação por osmose.

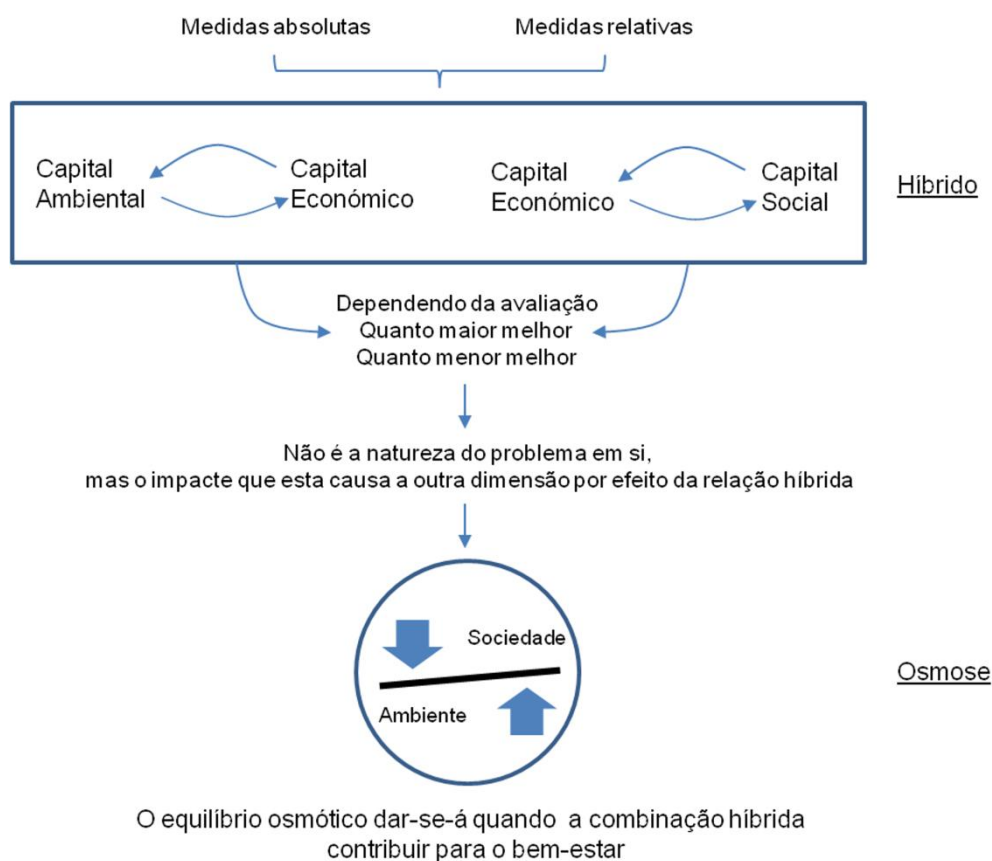


Figura 4.7: Relação por osmose social-ambiente.

Tomamos como ponto de referência para a abordagem da relação por osmose social-ambiente, a capacidade e habilidades que os diferentes atores detêm em cada momento para poderem modificar os seus comportamentos e hábitos, assim como a capacidade que estes possuem para influenciarem os comportamentos daqueles que pertencem a uma determinada comunidade ou rede social⁹ na obtenção de bem comum.

A reciprocidade e confiança segundo Coleman (1988) é criada pelos comportamentos dos diversos atores e fortalece-se e consolida-se quando percebem que os benefícios proporcionados pelas opções tomadas representam valor¹⁰. As dimensões deste valor são representadas por factos objetivos e subjetivos que influenciam o seu bem-estar (ibid.).

⁹ Rede ou *retícula social* é um conjunto de pessoas ligadas por relações sociais mais ou menos habituais e conectadas com outras redes sociais com relações mais ou menos fortes ou débeis. Cada pessoa faz parte de múltiplas redes sociais que estão interligadas.

¹⁰ A noção de valor na relação sociedade ambiente procura desenvolver uma conceção mais ampla de valor, e medição de unidades que reconhece o pluralismo de valores incommensuráveis e interesses existentes no mundo real (ver Martínez-Alier et al., 1998).

O processo da formação dos benefícios assenta na capacidade da alteração dos *habitus* sociedade-ambiente pelo que, no âmbito do contexto da empresa, a alteração ou modificação do *habitus* está dependente, por um lado, dos interesses operacionais das empresas e, por outro, da vontade social em direcionar os *habitus* para objetivos de subsistência sustentável.

Para que isto aconteça é fundamental que a dimensão social consiga perceber a mudança do seu contexto ambiental, de forma a permitir identificar pontos críticos presentes e futuros que não comprometam a base dos recursos de subsistência.

Dada a interação reconhecida entre os capitais naturais e sociais e tendo como referência o âmbito da empresa, o equilíbrio desta interação estará dependente da forma como esta lida com os binómios economia-ambiente e economia-social. A relação osmótica que se venha a observar entre a dimensão social e ambiental está dependente, por um lado, das ações desenvolvidas pela empresa, por outro lado, da forma como estas venham a afetar estas duas dimensões e, ainda, pela capacidade dos atores sociais de forçar a mudança em cada momento. Assim, a relação osmótica sociedade-ambiente surgirá da procura de uma constante transferência equilibrada de interesses entre as duas dimensões.

A empresa, enquanto agente criador de dinâmicas, deve procurar sistematicamente encontrar formas diversificadas de transferir valor para o mercado. Esta transferência de valor assenta no desempenho equilibrado dos seus diversos processos operacionais que vão desde a obtenção dos recursos até ao fim útil dos bens e serviços que transaciona.

São os mecanismos de desempenho operacional que irão promover o nível de interação no interface sociedade-ambiente e devem basear-se na definição de políticas sociais e ambientais que assumam o primado da integridade e responsabilidade.

As políticas devem estar enquadradas no âmbito da dimensão da empresa, suas competências e capacidades. O impacto das diversas ações desenvolvidas irá afetar e influenciar a forma como ocorre a relação sociedade-ambiente, seja em âmbito local ou global, dependendo da influência, dimensão e escala da empresa.

O alinhamento da empresa com o cumprimento das obrigações de políticas regionais fará com que o seu desempenho e o valor criado sejam percebidos pelos stakeholders de forma diferente. Porém, é nas condições concretas de vida dos indivíduos que estes poderão, no seu quotidiano, observar que tipo de qualidade objetiva é efetivamente proporcionada pela empresa, não só pelos produtos e serviços que esta fornece, mas também pelas suas atitudes, seus comportamentos e pelos impactos que são causados pelo desenvolvimento das suas atividades.

Um outro aspeto prende-se com a avaliação subjetiva que é feita ao contexto e que, segundo Rapley (2003) e Coradini (2010), tem a ver com a envolvente ambiental proporcionada, níveis sanitários que podem ser dados pela qualidade do meio envolvente, sensação de bem-estar e segurança, níveis de rendimentos, habitação, saneamento, educação e transporte, entre outras. Contudo, Petrosillo et al. (2013) defendem que a noção de bem-estar será variável para

estas e outras dimensões dependendo de cada região, cultura, sistema político, sistema económico e níveis de desenvolvimento empresarial.

Porém, a definição de políticas e o alcance que se pretende que as mesmas tenham muitas vezes negligencia aspetos supostamente evidentes, afetando a sociedade adversamente e a sua relação osmótica com o meio ambiente. Por exemplo, as empresas ao estimularem o consumo aumentam a sua produção, anulando os ganhos conseguidos em sistemas ecoeficientes e afetando a relação economia-social e economia-ambiente com incrementos de impactes negativos ou positivos dependendo da utilidade entre quem produz e quem consome e seus níveis de suficiência (ver Demaria et al., 2013; Figge et al., 2014). Por sua vez, iniciativas para o desenvolvimento de transportes limpo ou utilização de transportes públicos traduzir-se-ão, por exemplo, em efeitos positivos de poupança de energia e diminuição de poluentes.

As complexas relações causais entre a sociedade e o ambiente e a sua interpretação estão dependentes das opções económicas assumidas pela sociedade, já que para a análise da evolução sustentável da empresa e das relações entre sociedade e o ambiente muitas vezes se apresentam de forma indireta.

Assim, para além da mera filantropia, a empresa pode e deve promover a dinâmica de relacionamento entre a dimensão social e a ambiental através da promoção de mensagens de sensibilização e boas práticas de negócios, comunicando os seus níveis de poluição, consumo e eficiência energética, reciclagem e informando sobre as suas condições e práticas laborais, de comércio justo, entre outras (Peloza, 2009).

Isto permitirá criar as bases de lealdade por parte dos seus consumidores que os levem a disponibilizarem-se para alterarem, também eles, os seus comportamentos, assim como a predispor-se para, eventualmente, virem a pagar mais por produtos e serviços que produzam menos impactes ou que incluam os custos das suas externalidades na relação sociedade-ambiente (Klein & Dawar, 2004; Du et al., 2007).

A relação por osmose sociedade-ambiente pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes em diferentes lugares e momentos. Assim sendo, o que denominamos como relação por osmose para as relações sociedade-ambiente, dependerá, por um lado, dos efeitos e implicações das ações da empresa e, por outro, da noção de valor e experiências de interatividade que provocam efeitos de preferência na sociedade.

Como a relação por osmose sociedade-ambiente está dependente da escolha feita pelo indivíduo como elemento integrante da sociedade, esta escolha é individual, assenta em critérios objetivos e subjetivos e tem como base a sua experiência. O valor é assim conferido pela sua preferência dentro de um leque de alternativas que estão ao seu dispor (Holbrook, 2006).

De referir que a noção de valor é uma relação de interatividade que é criada quando existe a relação entre sociedade (escolha das alternativas disponíveis) e o ambiente (reação às causas

das escolhas feitas). O equilíbrio desta relação é relativo e está dependente de fatores externos, variando em função do nível de instrução, rendimento, alternativas sociais, sensibilização para os problemas e das alternativas existentes e disponíveis em cada momento.

Assim podemos estruturar a relação por osmose sociedade-ambiente como sendo composta por:

- I. **A escolha feita:** Assenta nos valores intrínsecos dos seus membros (indivíduo e sociedade), isto é, conhecimento das alternativas e opções ao seu dispor para o melhor relacionamento possível com o seu meio ambiente;
- II. **O envolvimento e a resposta:** As iniciativas desenvolvidas pela empresa na proteção do meio ambiente são diretamente proporcionais ao compromisso e duração das atividades assumidas pela empresa. Iniciativas de curto prazo podem tender a passar despercebidas traduzindo-se num baixo envolvimento e resposta pela sociedade;
- III. **O valor percecionado:** Os resultados do desempenho levado a cabo pelas atividades desenvolvidas pelas empresas não são reconhecidos. Por exemplo, na redução do consumo de água por um novo processo de produção, o qual proporciona benefícios económicos e ambientais, o valor resultante para a sociedade tende a não ser percecionado pela mesma. O valor para a sociedade nem sempre é uma variável de responsabilidade;
- IV. **Consciência da melhor escolha:** Quando intrinsecamente não existe a consciência da melhor escolha por parte da sociedade no que respeita ao relacionamento com o meio ambiente, cabe à empresa desenvolver, de forma pedagógica, as competências necessárias para apoiar os seus consumidores na adoção de critérios, princípios e comportamentos que permitam o melhor relacionamento factual possível com o ambiente. Por exemplo, quando uma empresa promove as suas iniciativas de reciclagem de resíduos deve estender essa preocupação à comunidade e desta forma desencadear opções de escolha e de comportamento na aquisição do produto;
- V. **Recompensa não suscetível:** Um produto de maior custo para a sociedade por ser ambientalmente amigável é preterido se houver uma alternativa de produto mais barato e com, pelo menos, uma certa quantidade e valor equivalente. Este será escolhido intrinsecamente em detrimento do produto ambientalmente amigável;
- VI. **Infusão indireta de conhecimento:** A sociedade conhece os princípios de comportamento ético mas muitas vezes não os põe em prática por existirem forças que puxam para outras direções. A sociedade é detentora do conhecimento através dos mais variados canais de comunicação, informação, educação e motivação sobre as situações ou problemas, apesar de não os ter vivido. As suas

ações e tomadas de posição perante a forma como lida com o seu contexto e ambiente são um contínuo processo de osmose.

4.3 Fases para a implementação do modelo Hybrid Bottom Line

Com o objetivo de ilustrar o modelo proposto vão-se descrever os passos que o caracterizam, ilustrados pela apresentação de um caso teórico.

Passo 1: Definição do âmbito da avaliação

O primeiro passo é definir o que se pretende avaliar, isto é, se a atenção recai sobre um tema específico ou uma área particular de interesse ou se o que se pretende é uma avaliação de âmbito global. O objetivo da avaliação é o de procurar relações bidimensionais tal como indicado na figura 4.3, ou seja relações híbridas que se estabeleçam entre as dimensões “economia-ambiente” ou “economia-social”.

A empresa “A” pretende avaliar o impacte entre o capital económico e o ambiental nas suas emissões de CO₂.

Preocupação	As alterações climáticas por representarem um dos mais importantes desafios ambientais globais (Stern, 2008; Guest, 2010)
Âmbito da avaliação	
Tema	Mudança climática
Área	
Geral	
Motivo	Emissões de carbono antropogénico - CO ₂
Híbrido a analisar	
Eco-Amb	Sim
Eco-Soc	

Passo 2: Definir os dados

Os dados para a análise dependerão da finalidade definida no passo 1. Os dados são traduzidos por indicadores e devem corresponder às dimensões do TBL. Esta informação pode ser obtida através dos sistemas de gestão (por exemplo: normas ISO, FTSE4GOOD, EMAS) ou relatórios publicados pelas empresas (por exemplo: relatórios anuais, de progresso, ambientais, de RSC, de Sustentabilidade e Integrados). Existem diversas abordagens que apresentam baterias de indicadores pré-definidos para as dimensões do TBL. Temos, por exemplo, o GRI adotado pelas empresas para avaliarem e reportarem o seu desempenho sustentável (Azapagic, 2004; GRI, 2011; Roca & Searcy, 2012); o Sustainability Balanced Scorecard (Dias-Sardinha et al., 2002; Hubbard, 2009); Technology Assessment (Assefa & Frostel, 2005); Modelo Operacional (Labuschagne et al., 2005).

Com o objetivo de permitir a comparabilidade dos dados, estes deveram ser normalizados sempre que necessário em função da natureza da sua informação. Para este efeito existem normativos e protocolos internacionalmente aceites (por exemplo, para a energia existem o WRI e WBCSD, 2004). Um outro aspeto que deve ser tido em consideração é o de verificar se os dados estão consolidados ou não entre os indicadores das diferentes dimensões. Isto permite evitar divergências e distorções na eficiência entre indicadores. Por exemplo, se estivermos a realizar uma relação híbrida “economia-social” em que pretendemos avaliar o impacte de aspetos financeiros comparativamente a resultados de formação profissional (dimensão social), os dados financeiros apresentam-se regra geral sempre consolidados, assim os dados referentes às ações de formação devem coincidir com os níveis de consolidação financeira, seja por conjunto de empresas ou áreas operacionais (Sturm, et al., 2003).

No nosso exemplo temos os seguintes:

Origem dos dados	Dados relatados segundo as diretivas do ISO 14001 e 9001, dados de relato financeiro
Ano de relato	Pode ser considerado um ano específico ou conjunto de anos
Tipo de dados	Qualitativos e quantitativos
Dimensão económica	
ECO1	Valor Económico direto gerado (Vendas líquidas, Total dos ativos, Resultado operacional, ROI)
ECO2	Implicações financeiras devido a alterações climáticas
Dimensão ambiental	
AMB1	Consumo de energia direta
AMB2	Consumo de energia indireta
AMB3	Variação do consumo de energia versus ano anterior
AMB4	Fornecimento de produtos e serviços energeticamente eficientes
AMB5	Iniciativas para a redução do consumo de energia
AMB6	Emissões de gases com efeito de estufa (GEE)
AMB7	Outras emissões indiretas de GEE
AMB8	Iniciativas de redução das emissões de GEE

A empresa pode complementar esta análise com outro tipo de dados tais como, por exemplo, critérios GRI ou Six Sigma.

Passo 3: Conteúdo da relação híbrida

É nesta fase que se determina quais os indicadores que detêm algum tipo de afinidade e se relacionam entre as dimensões em causa. Se para alguns casos as escolhas parecem evidentes, em outros não se afigura tão fácil. Relações bidimensionais foram identificadas em alguns trabalhos (Azapagic, 2004; Wang & Lin, 2006; Lozano, 2013).

Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar nesta escolha. Ibáñez-Forés et al. (2014) apresentam com detalhe diferentes metodologias e situações em que podem ser

utilizadas. Destacamos, entre elas, o Multi Criteria Decision Making (MCDM) - métodos que estão associados à resolução de problemas de tomada de decisão envolvendo múltiplos critérios e processos de decisão iterativa, isto é, classificação e seleção de alternativas (Kucukvar et al., 2014) - e o método Fuzzy Logic que tem em conta a incerteza e a complexidade inerente envolvida no processo de modelagem (Kucukvar et al., 2014; Rabbani et al., 2014). Outras abordagens como, por exemplo, processos de inferência, análise de correlação e análise de conteúdo podem igualmente ser utilizadas (Krippendorff, 2012).

Para o nosso exemplo foi observada para cada indicador a existência ou não de informação qualitativa ou quantitativa e sua relevância em ações presentes ou futuras, obtendo-se, assim, os indicadores significativos para as relações híbridas pretendidas.

Relações híbridas	Economia (Eco) – Ambiente (Amb)	
Dimensão económica		
ECO1	Vendas (proveitos operacionais das vendas)	Relevante
	Retorno do capital (vendas por ativo total)	Relevante
	ROI	Relevante
Dimensão ambiental		
AMB6	Emissões de gases com efeito de estufa (GEE)	Relevante
AMB7	Outras emissões indiretas de GEE	Relevante
AMB8	Iniciativas de redução das emissões de GEE	Relevante

Passo 4: Análise de resultados

As relações que se estabelecem entre os indicadores selecionados podem contemplar variáveis de sobreposição parciais ou totais dependendo da natureza dos indicadores. Assim, o âmbito dos resultados da hibridação pode ser de quatro tipos:

- I. Certas relações (indicadores) não são consistentes e os seus resultados inconclusivos, correlações fracas;
- II. Observa-se relação de compromisso “trade-offs”, perda de alguns fatores e ganho de outros;
- III. Sinergias entre indicadores potenciadores de resultado; e
- IV. Complementaridade apesar da diferença entre os indicadores, observando-se um efeito subsidiário.

Os resultados obtidos podem ser utilizados na tipificação da empresa. No capítulo três foram definidas um conjunto de características que permitem tipificar a empresa em função da amplitude e correspondência às dimensões de sustentabilidade. São elas a capacidade e nível de implementação, resultados e níveis de eficiência e eficácia, compromisso e capacidade de investimento e valor de mercado e/ou valor sustentável.

Como referimos na figura 3.1 a criação de valor estará dependente do contributo corporativo para a sustentabilidade, este contributo está relacionado com o compromisso assumido pela

empresa em função das medidas absolutas ou relativas que venha a definir (como se mostra na figura 4.2).

Os resultados obtidos podem ser comparados com os objetivos predefinidos pela empresa em função de metas, de estratégias, de objetivos definidos para o sector, de políticas nacionais ou dos acordos internacionais.

No exemplo que temos estado a seguir escolhemos a eco-eficiência corporativa como objetivo de avaliação. Baseamo-nos na proposta e equação apresentada por Figge e Hahn (2013). Esta equação conjuga a relação entre o valor de mercado (shareholders) e o valor sustentável. Na figura 4.8 apresentam-se os resultados da análise híbrida deste tipo. Isto permite avaliar o desempenho da empresa para o tema escolhido, realizar análises de sensibilidade e planificação de ações futuras para aumentar a eficiência económica e/ou ambiental, assim como possibilita obter dados para tipificar a empresa em função do seu nível de comprometimento sustentável.

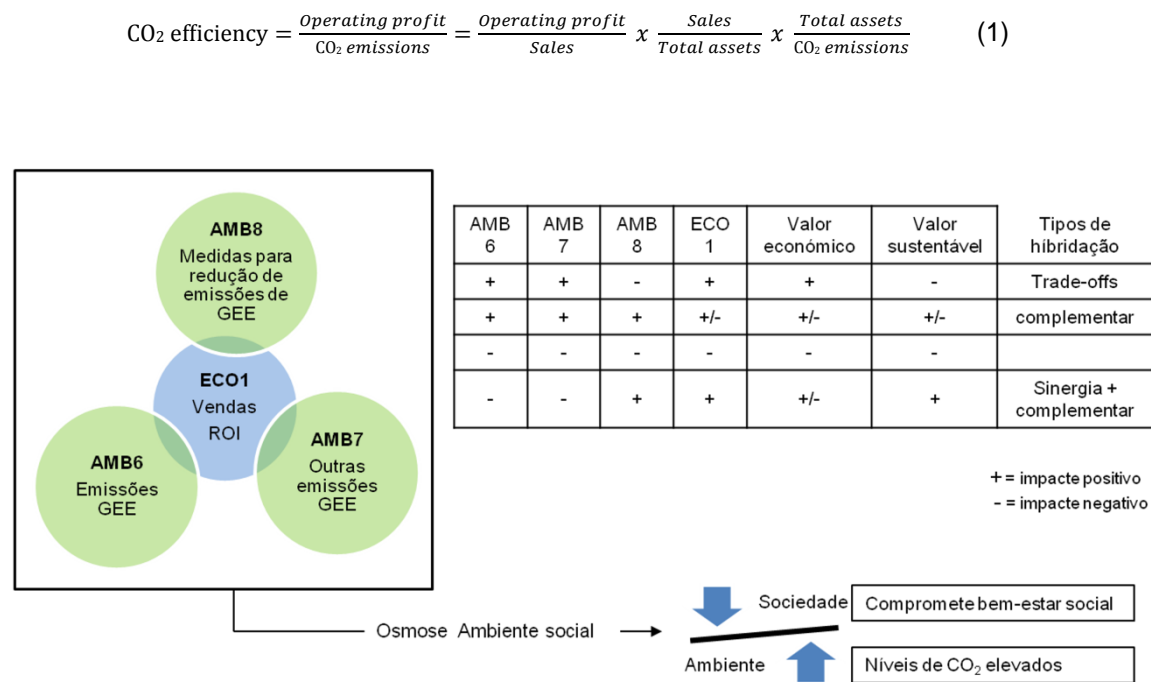


Figura 4.8: Resultado final do processo de HBL.

Capítulo 5 Aplicação do modelo Hybrid Bottom Line e avaliação tipológica

O presente capítulo tem como finalidade desenvolver um trabalho empírico utilizando os dados dos relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas. Empregaremos o modelo Hybrid Bottom Line apresentado no capítulo quatro como referencial de base e realizaremos a tipificação e posicionamento dos resultados obtidos segundo a proposta apresentada no capítulo três.

Para levar a efeito o trabalho que pretendemos realizar, este capítulo será estruturado em quatro partes. A primeira parte que tem por finalidade determinar as hipóteses de estudo. Uma segunda parte que tratará da descrição das fases e linhas metodológicas que nos permitam selecionar os indicadores para as relações híbridas. A terceira parte que tem como objetivo a recolha dos dados, tratamento e discussão dos resultados e a última parte, a quarta, que tem a ver com o estudo de caso no qual se empregaram as relações híbridas encontradas e se fez a tipologia e posicionamento da empresa em função dos dados apresentados nos seus relatórios de sustentabilidade.

5.1 Relevância do estudo e levantamento das hipóteses

Ao avaliar as diferentes propostas apresentadas no capítulo dois tivemos a oportunidade de verificar que existe a compreensão teórica que a sustentabilidade é entendida como a conjugação das dimensões do TBL. Porém, observa-se na prática que a tendência é operacionalizar a sustentabilidade segundo uma perspectiva segmentada das suas dimensões. Desta forma, para Gray (2006) os dados publicados pelas empresas nos seus relatórios de sustentabilidade ao serem divididos pelas dimensões do TBL podem resultar numa análise e avaliação distorcida do que deve ser a sustentabilidade.

Assim, uma avaliação compartimentada das dimensões do TBL faz com que as empresas não tenham uma visão e avaliação holística dos efeitos produzidos pelas suas ações (Gray & Milner, 2004; Gray, 2010).

No sentido de fazer face a esta questão, tem-se vindo a observar uma atenção crescente no sentido de desenvolver formas pelas quais as empresas possam integrar avaliações multidimensionais para as dimensões do TBL. Segundo Gasparatos et al. (2008); Hacking e Guthrie (2008) e Gibson (2012) a avaliação da sustentabilidade tem como principal características a integração entre as dimensões do TBL e não a mera avaliação individualizada das suas dimensões pelo que é através da integração que a empresa poderá transmitir uma imagem apropriada da evolução sustentável das suas atividades fortalecendo desta forma as suas relações com os diferentes stakeholder (Perrini & Tencati, 2006) assim como desenvolver estratégias que fortaleçam alinhamentos no sentido de uma sustentabilidade forte ou fraca.

Neste sentido destacam-se os trabalhos empíricos desenvolvidos por Azapagic (2004); Gibson et al. (2005); Wang e Lin (2006); Lozano e Huisinigh (2011); Lozano (2013); Fischer et al. (2013) que têm procurado abordar a integração bidimensional ou tridimensional de indicadores para as dimensões do TBL.

É reconhecido que uma das formas de ultrapassar a situação da avaliação segmentada é através do desenvolvimento de indicadores integrados (Moneva et al., 2006). Assume-se que os indicadores são, por norma, de dois tipos: sistémicos e transversais (GRI, 2006; Moneva et al., 2006; Perrini & Tencati, 2006). Os indicadores sistémicos relacionam a atividade da empresa em função do sistema ou área de intervenção de que faz parte (por exemplo percentagem de acidentes laborais em função dos acidentes do sector). Os indicadores transversais (que classificámos como híbridos) relacionam duas ou mais dimensões (por exemplo medidas de ecoeficiência “emissões por unidade produzida”).

Porém, e como referem Lamberton (1998); Gray e Milner, (2004) e Moneva et al. (2006), o desenvolvimento deste tipo de indicadores relacionais não é fácil de obter e depende em parte da estratégia que a empresa pretenda desenvolver, do setor de atividade e do pendor mais ou menos antropocêntrico que é definido pela empresa.

Neste sentido para Callens e Wolters (1998) os problemas que se observam de insustentabilidade têm origem sistémica e multidimensional, pelo que a análise da

sustentabilidade feita através de indicadores integrados pode ter um papel importante para a empresa uma vez que lhe possibilita desenvolver estratégias dirigidas para diferentes cenários de complementaridade entre dimensões. Os autores referem que estas estratégias de integração de indicadores estarão alinhadas com a noção de sustentabilidade forte ou fraca dependendo de quais as relações que se estabelecem entre as dimensões. Gray e Bebbington (1996, 2001) referem este facto chamando a atenção que a avaliação da dimensão social e ambiental está dependente da técnica de análise utilizada e estará mais ou menos próxima da sustentabilidade forte ou fraca dependendo das alternativas e opções de gestão.

Baseados no exposto e tendo por base a proposta desenvolvida no capítulo 3 e 4 construímos as seguintes hipóteses:

- H1: Os indicadores apresentados pelo referencial do GRI para as dimensões do TBL permitem identificar associação entre as dimensões.
- H2: Os resultados das hibridizações entre dimensões permitem uma abordagem estratégica diferenciada e uma comunicação mais dirigida aos diferentes stakeholders.
- H3: As relações híbridas encontradas permitem tipificar a sustentabilidade da empresa para essas relações.

5.2 Metodologia

Metodologicamente, o estudo terá como base uma abordagem positivista aceitando-se a conjugação da dicotomia entre aspetos qualitativos e quantitativos, sendo o conhecimento extraído da realidade observável da dimensão económica, ambiental e social dos relatos de sustentabilidade apresentados pelas empresas. De salientar a independência traduzida no distanciamento de quem observa a realidade a ser estudada.

Ontologicamente pressupõem-se que os fenómenos podem ser estudados de forma independente do comportamento das empresas tendo, por isso, uma visão objetiva do contexto. Assim, pretende-se compreender, explicar e prever o fenómeno em estudo, através das hipóteses formuladas, testá-las e retirar as conclusões que expliquem o fenómeno a ser estudado.

Epistemologicamente recorrer-se-á às teorias, modelos e às observações, sendo que a independência entre estes posicionamentos confirmará ou contrariará a teoria de partida para explicar o fenómeno.

O objetivo da presente metodologia é definir um conjunto de procedimentos que nos permitam realizar uma avaliação aos indicadores utilizados pelas empresas nos seus relatórios de sustentabilidade. Assim, pretendemos com os vários procedimentos encontrar as eventuais

associações que manifestem relações híbridas entre os binómios dimensionais economia-ambiente e economia-social.

A metodologia foi estruturada seguindo as recomendações propostas¹¹ por Yin (1998, 2008) e Eisenhardt (1991), baseando-se na utilização de processos quantitativos e semi quantitativos na análise dos resultados apresentados pelos indicadores dos relatórios de sustentabilidade e na análise qualitativa para avaliar a coerência de conteúdo dos relatórios. Em relação à primeira metodologia referida, destacamos os trabalhos realizados por Gray et al. (1995); Gallego (2006); Branco e Rodrigues (2008) e Lozano (2013). No que diz respeito à segunda, salientamos os estudos de Kolbe e Burnett (1991); Beattie et al. (2004) e Joshi et al. (2010).

5.2.1 Componentes da metodologia

5.2.1.1 Amostra

Existem diversas abordagens possíveis para a escolha da amostra, tais como, empresas cotadas, por implementação de boas praticas ou por análise combinada da dimensão da empresa e áreas de atividade (Gray et al., 1995). Porém, observa-se com maior frequência a escolha da amostra tendo por base a escolha de grandes empresas (Freedman & Jaggi, 2005; Gallego, 2006; Archel et al., 2008; Branco & Rodrigues 2008; Lozano, 2013).

A amostra para o nosso estudo é baseada nas empresas que publiquem relatórios de sustentabilidade que tenham por base as diretrizes do GRI. O nosso objetivo não é a comparabilidade de resultados entre empresas, mas antes obter uma amostra heterogénea de empresas por dimensão que pertençam a diferentes setores de atividade. Isto permitir-nos-á avaliar a incidência das respostas e quais os indicadores que apresentam maior frequência de utilização no relato da sustentabilidade.

Desta forma conseguiremos compreender quais os indicadores que têm maior exposição, independentemente da dimensão e do setor da empresa. Isto permitir-nos-á obter uma base de análise para entender as potenciais relações híbridas para um espectro alargado de realidades empresariais. Por outro lado, dar-nos-á uma relação de tendência entre os indicadores, seja pela indução de prioridades ou da importância do indicador para o relato da sustentabilidade.

Foram definidos os seguintes critérios¹² para a seleção das empresas e respetivos relatórios:

- I. Empresas que apresentem relatórios de sustentabilidade segundo os critérios do GRI versão G3 e/ou G3.1;
- II. Ano de relato a considerar 2011;

¹¹ A relevância de utilizar, em alguns métodos de investigação, simultaneamente dados qualitativos e quantitativos na mesma investigação, vai no sentido de olhar para estas metodologias como complementares e não como opostas ou concorrentes (Yin, 1998, 2008).

¹² Optou-se por não restringir a amostra a um único país, continente ou espaço económico, nem a uma única categoria de relato (por exemplo nível de relato), ou por serem relatos de vanguarda. Estes factos poderiam mascarar os resultados que pretendemos atingir sobre outros tipos de empresas e realidades.

- III. Dimensão da empresa: pequenas e médias empresas (PMEs), grandes empresas (GE) e multinacionais (MN);
- IV. Setor de atividade: foi feita segundo a classificação do International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. A informação aqui obtida foi posteriormente comparada com os setores apresentados pelo GRI e isto permitiu-nos fazer a validação dos setores a serem considerados;
- V. Idioma utilizado nos relatórios: inglês, castelhano e/ou português;
- VI. Suporte do relatório: em formato eletrónico disponibilizado pela web;
- VII. Sistemas de gestão: preferencialmente que faça utilização de um sistema gestão formal, por exemplo normas da ISO, OHSAS, AA1000, SA8000.

Assim, o nosso “*n*” teórico da amostra é de 108 empresas correspondendo a 36 setores de atividade vezes 3 tipos de dimensões de empresa.

5.2.1.2 Fonte da informação

A forma que a empresa tem de dar a conhecer as suas atividades aos diversos stakeholders é através do relato. Existem diferentes tipos de relato que abordam distintas necessidades e âmbitos de comunicar as práticas, progressos e metas levadas a cabo pelas empresas.

A divulgação da informação é baseada na ideia de que existe um “contrato social” que legitima a relação entre a empresa e a sociedade. Segundo Suchman (1995) a legitimidade assenta fortemente na comunicação e pode ser definida como:

“a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.” (p. 574).

A divulgação do relato sustentável segundo diversos autores (Frost et al., 2005; Mahadeo et al., 2011; Roca & Searcy, 2012) é uma atividade voluntária que têm duas finalidades principais: uma é avaliar o estado presente da empresa, a outra dar a conhecer os esforços e as diferentes iniciativas e atividades desenvolvidas pela empresa que contribuem para a sustentabilidade.

No capítulo dois foram abordadas diferentes diretrizes que tratam e permitem relatar de forma distinta as dimensões da sustentabilidade. Entre elas temos as diretrizes do GRI, que tem vindo a destacar-se por obterem maior aceitação por parte das empresas (Brown et al., 2009; Marimon et al., 2012). Iremos assumir e utilizar como fonte de informação privilegiada os dados e informações dos relatórios de sustentabilidade que utilizem como referencial as diretrizes do GRI. Esta escolha é fundamentada pelos seguintes aspetos:

- I. Estrutura de relato internacionalmente aceite (Farneti & Guthrie, 2009);
- II. Adaptável a qualquer tipo, dimensão e setor de atividade empresarial (Willis, 2003);
- III. Os seus indicadores representam as dimensões do TBL (GRI, 2006);

- IV. A sua estrutura de relato assenta nos princípios da transparência, responsabilidade e ética;
- V. Os relatórios das empresas são de fácil acesso;
- VI. Permitem uma permanente consulta por parte dos stakeholders e de especialistas para implementação de melhorias no relato (Reynolds & Yuthas, 2008).

Iremos utilizar duas vias para a obtenção dos relatórios de sustentabilidade: uma direta, através da página web institucional da empresa, e uma outra, através das bases de dados dos relatórios publicados na página web do GRI ou do Sustainability Report. A opção pelo suporte da documentação em formato eletrónico tem vindo a revelar-se a mais utilizada pelas empresas para comunicar com os stakeholders os aspetos relacionados com as suas atividades de sustentabilidade (Branco & Rodrigues, 2008; Moseñe et al., 2013).

De acordo com as diretrizes do GRI, as empresas devem descrever como respondem às expectativas e interesses manifestados pelos stakeholders. Estes grupos de pressão que denominaremos como grupos institucionais de pressão, dividem-se nas seguintes categorias: empresa, acionistas, investidores, clientes, fornecedores, trabalhadores, sociedade, meios de comunicação social e Estado.

5.2.1.3 Métricas e indicadores

As métricas e indicadores são muitas vezes tratados como sinónimos na medição da sustentabilidade. Porém, genericamente, as métricas focalizam-se em medições quantitativas (padrões de medida) enquanto os indicadores¹³ mostram a existência de algo (Tranzil & Beloff, 2006). Neste sentido os indicadores podem ser usados para avaliar e motivar o progresso em direção aos objetivos da sustentabilidade (Veleva & Ellenbecker, 2001).

Tantos as métricas como os indicadores de sustentabilidade corporativa são cada vez mais reconhecidos como ferramentas práticas para a tomada de decisão, desenvolvimentos de políticas e para fins de comunicação (Turnhout et al., 2007; Searcy, 2012). Tanto as métricas como os indicadores podem ser classificadas segundo McElroy e van Engelen (2012) como absolutos, se expressam o desempenho operacional em termos dos níveis globais de desempenho de uma área específica, ou relativos se estes expressam o desempenho operacional em termos de como o desempenho de uma área se correlaciona com o desempenho de uma outra área. São exemplo deste tipo de classificação os indicadores apresentados pelo GRI.

¹³ Existem diversas abordagens para o entendimento de indicador. A European Environment Agency entende indicador como sendo: "(...) *an indicator is a measure, generally quantitative, that can be used to illustrate and communicate complex phenomena simply, including trends and progress over time*". (EEA, 2005, p. 7). Para a International Standard Organization é "*Expression (which may be numeric or verbal) used to characterize activities (events, objects, persons) both in quantitative and qualitative terms in order to assess the value of the activities characterize and the associated method*" (ISO, 1998, p. 2). Outras definições podem ser encontradas em diversos autores.

Desta forma as medições sistemáticas dadas pelos indicadores nos relatórios de sustentabilidade das empresas envolvem uma recolha de dados que deve estar organizada por categorias e dimensões do TBL. Esta informação deverá permitir observar potenciais combinações, condições e tendências.

As diretrizes do GRI apresentam-se com um total de 84 indicadores (descritos no anexo 3), os quais estão divididos por dimensões do TBL da seguinte forma:

- I. 9 Indicadores económicos. Relaciona a preocupação na redefinição da criação de valor e da criação de valor partilhado;
- II. 30 Indicadores ambientais. Refletem a forma como a empresa gere os fluxos dos fatores de produção/consumo/emissões e como afetará a relação de equilíbrio entre a oferta e a procura;
- III. 45 Indicadores sociais. Como é que as preocupações sociais são integradas nas operações do negócio e qual o impacte na sociedade.

Na tabela 5.1 apresenta-se o conteúdo dimensional de cada uma das categorias. De salientar que a utilização das diretivas do GRI coloca às empresas um enorme desafio e esforço para a obtenção de toda a informação que é requerida, principalmente devido ao número elevado de indicadores que são sugeridos pelas diretrizes deste referencial (Roca & Searcy, 2012; Lozano, 2013; Ahi & Searcy, 2015). Recorde-se que nos critérios do GRI o conceito de indicadores integrados - tri ou bi dimensionais - é uma situação que não foi considerada por esta diretiva.

Tabela 5.1: Categorias e conteúdo dimensional do GRI.

Categoria	Conteúdo	Número de indicadores
Indicadores de desempenho	Económico	9
	Ambiental	30
	Social	15
	Práticas laborais e condições de trabalho	10
	Sociedade	9
	Responsabilidade sobre o produto	11
	Direitos humanos	

5.2.1.4 Descritores para a análise de conteúdo

Sendo o relato também, um conjunto de intensões verbalizadas em texto, decidiu-se complementar a análise dos indicadores utilizando a técnica de análise de conteúdo. Pretende-se verificar com esta abordagem a importância que é dada a determinados aspetos que são considerados relevantes no âmbito da sustentabilidade tais como, por exemplo: valor partilhado, produção limpa, serviços dos ecossistemas, investimento social, eficiência e

responsabilidade, assim como, verificar se a utilização destas palavras no relato é consistente com os indicadores utilizados e se existe um todo estruturado que indique um discurso e mensagem para a sustentabilidade.

Será escolhida como unidade de análise a palavra-chave (ver por exemplo: Barker & Imam, 2008; Kamath, 2008). Não é nossa intenção encontrar o significado das palavras-chave em contexto de frases estruturadas, mas sim observar a sua frequência e sentido de utilização numa estrutura organizada que é o relatório, procurando inferências replicáveis de informação com materialidade (Krippendorff, 2012).

Cada um dos termos irá ser verificado através de mecanismos de busca nos relatórios que estão em suporte eletrónico. Assim, utilizou-se o método de dedução de frequência por categorias temáticas, enumerando a ocorrência de um mesmo signo linguístico (palavra-chave), visando constatar a sua existência ou ausência (ver por exemplo: Suwaidan et al., 2004; Haniffa & Cooke, 2005).

A informação encontrada foi classificada de forma quantitativa¹⁴ - número de vezes que se repete a palavra-chave - nos textos dos relatórios selecionados (incluem-se tabelas e figuras).

Foi utilizado um conjunto de 56 palavras-chave¹⁵. As palavras foram selecionadas tendo como base de referência a frequência de utilização em artigos científicos e comunicações em congressos no âmbito da RSC e sustentabilidade das organizações. As palavras-chave foram agrupadas e seccionadas em 10 categorias que qualificam diversos aspetos no âmbito das dimensões do TBL.

Como se procedeu:

- I. Numa primeira fase foram selecionadas áreas temáticas que fizessem a cobertura dos aspetos do TBL e que fossem ao encontro das estruturas de relato.
- II. Na seleção final das palavras foram consideradas duas abordagens complementares. Selecionou-se um grupo de dez pessoas (preferencialmente estudantes do ensino superior – mestrado e/ou doutoramento e/ou pós-doutoramento – no âmbito das ciências sociais, ciências da natureza, gestão e economia) aos quais foi comunicado o âmbito e o que se pretendia. Constituíram-se dois grupos de cinco pessoas cada com características heterogéneas. A um dos grupos foi dado o conjunto de palavras pré-selecionadas para que as colocassem segundo a noção que tinham das mesmas nas áreas temáticas propostas. Ao outro grupo foi solicitado que sugerissem palavras alternativas para as áreas temáticas apresentadas.

¹⁴ Existem críticas a utilização da análise de conteúdo derivado ao fato de que as medidas usadas consideram preferencialmente a quantidade em detrimento da qualidade da divulgação da informação (Frost et al., 2005). Contudo, esta limitação é considerada aceitável (Campbell, 2000; Campbell et al., 2005).

¹⁵ Para algumas destas palavras-chave foi feita de forma exploratória a análise por sinónimos tendo-se observado resultados semelhantes aos encontrados com a listagem inicial de palavras-chave proposta.

- III. Para cada palavra-chave foi realizada amostralmente a verificação do seu enquadramento no relatório tipo (foram testados cinco relatórios) de acordo com as seguintes questões de controlo:
 - a. Não menciona a palavra-chave;
 - b. Menciona a palavra-chave mas não faz uma relação direta com o indicador;
 - c. Menciona a palavra-chave associada ao indicador;
 - d. Aborda intenções presentes ou futuras no âmbito do significado e impacto da palavra-chave.
- IV. A grelha final das palavras selecionadas foi traduzida em três idiomas: português, castelhano e inglês. No apêndice 2, apresenta-se a listagem final por área temática da grelha a ser utilizada nos relatórios.
- V. Nos casos em que uma determinada palavra-chave, pela sua tradução ou modo de expressão (por exemplo: “trabalhador, colaborador”; “training, instruction”; “desenvolvimiento, desarrollo”) ou abreviatura (por exemplo: “gases de efeito de estufa” GEE; “gases de efecto invernadero” GEI; “greenhouse gases” GHG) possa ser suspeita de não ir ao encontro do tipo de escrita do relatório (por questões de estilo, culturais e/ou regionais), foi contemplada a utilização de outros descritores sinónimos.
- VI. Será utilizada a técnica de “indexação” que consiste em atribuir uma pontuação de um [1] a cada palavra-chave quando há divulgação na área temática. Se não se verificar a informação da palavra-chave uma pontuação de zero [0] é atribuída (ver, por exemplo, Haniffa & Cooke, 2005; Branco & Rodrigues, 2008). É possível através desta contagem atribuir uma pontuação e percentagem total para cada empresa. O software a ser utilizado é o NVIVO ou opção localização no próprio documento.

O objetivo desta abordagem é verificar e identificar a pluralidade temática presente nos textos dos relatórios e ao mesmo tempo ponderar a sua frequência. Isto dar-nos-á uma noção da importância dada a cada categoria sendo que cada uma está relacionada com um determinado indicador. Esta relação permite-nos observar sinais de solidez e que tipo de relação existe para um dado indicador, permitindo inferir a sua importância e potencialidade para as relações híbridas que se venham a estabelecer.

5.2.1.5 Critérios de avaliação e seriação dos indicadores

Com o intuito de avaliar a preocupação e cumprimento das respostas para cada um dos indicadores do GRI por parte das empresas selecionadas, foi criada uma escala para avaliar o seu nível de divulgação no relato (a ser aplicada a todos os indicadores). A pontuação atribuída

a cada indicador variará entre zero e três [0,3] segundo a classificação que se apresenta na tabela 5.2 (tivemos como referência a proposta apresentada por Daub, 2007).

Esta abordagem irá permitir encontrar uma associação entre o grau (através da escala) do cumprimento de cada indicador por parte da empresa e dar-nos-á uma noção da existência ou ausência de práticas na informação aplicadas ao relato. Tivemos em consideração o seguinte:

- I. Utiliza indicadores específicos e/ou gerais?;
- II. Faz referência de critérios para os indicadores utilizados?;
- III. Refere procedência da informação utilizada?;
- IV. Remete resultados para outros indicadores?;
- V. Faz referência de alguma periodicidade na recolha da informação?;
- VI. Refere ou indica comportamentos e ações futuras?.

Partindo do pressuposto que a responsabilidade da qualidade e da veracidade da informação relatada é boa por parte da empresa e associando a este facto os níveis de aplicação de relato, isto é, número de indicadores utilizados (GRI, 2006), podemos inferir que na conjugação de estes dois aspetos, quanto mais abrangente a divulgação relacionada com a qualidade da informação mais elevado deverá ser o seu nível de comprometimento de RSC, o que poderá indicar maior propensão para relações híbridas.

Complementarmente, e num segundo momento do estudo que está relacionado com à escolha dos indicadores que serão o referencial para as combinações híbridas, estes indicadores serão sujeitos a uma análise de sensibilidade. Isto permitir-nos-á observar qual o nível de importância e de relevância que a empresa atribui ao indicador no seu relato, assim como a utilidade e consistência da informação que é fornecida pelo indicador para a interligação híbrida.

Tabela 5.2: Escala para avaliação da utilização dos indicadores pelas empresas.

Escala	Descritivo
0	Não apresenta referência ou informação para o indicador
1	Faz referência ao indicador como não aplicável à sua atividade
2	Menciona o indicador mas não apresenta informação ou não o satisfaz na totalidade: Por não cumprimento; Por não ser relevante para a sua atividade; Por apresentar valor nulo mas manifesta intenção de corrigir este facto; Está em processo de implementação para avaliação
3	Cumpre integralmente os parâmetros do indicador (apresenta informação complementar)

Nota: a informação pode ser quantitativa, qualitativa ou mista.

Foi construída uma classificação de conteúdo para o indicador que variará entre um e quatro [1,4] e que avaliará a informação que é transmitida pela empresa. O descritivo da escala é apresentado na tabela 5.3.

Tabela 5.3: Classificação do conteúdo da informação do indicador.

Escala	Descritivo da ação de valorização
1	Explicativa: descreve as ações levadas a cabo, a sua importância e impacto. Esta muito depende da sensibilidade do setor económico e do tipo e característica da organização
2	Aceitável: faz referência ao acontecimento ou ação do seu desempenho passado ou que venha a ter no futuro
3	Complementar: informação que ajuda a interpretar e enquadrar as atividades da organização num contexto abrangente de custos (risco) vs proveitos (retorno) relativamente aos recursos que estão disponíveis
4	Essencial: informação fundamental para a avaliação da atividade da organização

Nota: a informação pode ser quantitativa, qualitativa ou mista.

5.2.1.6 Critérios de normalização para os indicadores selecionados

Levando em consideração a multiplicidade e tipos de informação fornecida pelos indicadores, observou-se a necessidade de construir escalas padronizadas tanto para a informação de cariz qualitativo como quantitativo que permitissem harmonizar as medidas para cada indicador selecionado.

Os indicadores qualitativos ordinais foram codificados numa escala de 1 (Muito baixo ou reduzido) a 5 (Muito bom ou elevado) como se mostra na tabela 5.4, tendo sido quando necessário reclassificados numa escala de 1 a 3 equivalente.

Tabela 5.4: Escala de avaliação para os indicadores qualitativos ou interpretativos.

	Muito bom	Bom	Médio	Baixo	Muito baixo
Escala	5	4	3	2	1

Os indicadores económicos cuja informação tenha que ser normalizada em termos de valorização em escala que permita comparação em magnitude, foram convertidos para a mesma base monetária (anexo 2). Os indicadores ambientais foram normalizados segundo os sistemas de medida apresentados no anexo 2.

A codificação dos indicadores foi efectuada em função do seu objetivo: de maximização (quanto maior melhor) ou minimização (quanto menor melhor).

A expressão que é apresentada na equação (2) e (3) será aplicada a cada indicador e produzirá como resultado final um valor escalar que variará entre zero e um [0,1] e que permitirá a normalização pretendida.

n/N = indicador normalizado

y = valor dos diversos indicadores

t = período temporal a que diz respeito o relato da avaliação.

min = menor valor relatado para o indicador

max = maior valor relatado para o indicador

Quanto maior melhor (maximização)

Valores normalizados dos extremos da escala (máximo 1; mínimo 0), atributos de maximização: ideal = 1. Equação para a normalização por dimensões.

$$nINy, t = \frac{INx - INx, min}{INx, max - INx, min} \quad (2)$$

Quanto menor melhor (minimização)

Valores normalizados dos extremos da escala (máximo 0; mínimo 1), atributos de minimização: ideal = 1. Equação para a normalização por dimensões.

$$nINy, t = \frac{INx, max - INx}{INx, max - INx, min} \quad (3)$$

5.2.1.7 Técnicas estatísticas a serem utilizadas

As variáveis/indicadores caracterizados são de diferente natureza: uns são quantitativos, outros qualitativos (Apêndice 4). A capacidade de retirar informação do processamento dos dados decorre da adequação da análise ou análises seleccionadas para o efeito.

Com o objetivo de identificar interdependência entre variáveis de tipos diferentes utilizam-se técnicas de análise bivariada (análise de contingência e análise de variância), apenas com carácter exploratório (não obstante a sua utilização no contexto da inferência estatística), para identificar indícios de relações entre variáveis duas a duas.

Decorrendo de uma selecção inicial de indicadores com indícios de interdependência, recorre-se a uma análise de correspondência múltiplas incorporando variáveis qualitativas pré-seleccionadas para averiguar, globalmente, que indicadores são interdependentes.

I. Análise de Contingência

Numa análise de contingência (Statsoft, 2013) pretende-se averiguar, usualmente através de um teste estatístico, se duas variáveis qualitativas são independentes ou não. Apesar dos cuidados observados para garantir esta representatividade e, portanto, a elegibilidade da análise para inferir estatisticamente, não é essa a nossa preocupação que é, antes, encontrar *indícios* de associação/relação entre as variáveis.

A estatística de teste da análise de contingência pressupõe que se as variáveis são independentes (hipótese nula), a distribuição da estatística de teste é Quiquadrado o que permite calcular (de acordo com os graus de liberdade) um *p-value*. Assumir um grau de confiança de 95% quando este *p-value* é inferior a 0,05 significa que há indicação estatística para rejeitar a hipótese em teste (a hipótese nula): acredita-se que as variáveis são dependentes.

Em suma, depois de garantir a representatividade das categorias associadas às diferentes variáveis em confronto, quando os *p-values* assumiram valores próximos ou inferiores a 0,05 considerou-se haver indícios de relação de dependência entre as variáveis qualitativas.

II. Análise de Variância

Numa análise de variância (Statsoft, 2013) pretende-se averiguar, usualmente através de um teste estatístico, se uma variável quantitativa (contínua) é independente de uma ou mais qualitativas. Este teste é efectuado recorrendo a uma hipótese nula que considera que o valor médio da variável quantitativa é igual para as diferentes categorias da (ou das) variável(eis) qualitativa(s). De novo, a realização deste teste estatístico pressupõe o cumprimento de determinados pressupostos, nomeadamente a boa distribuição de casos pelos diferentes valores das variáveis, a variância homogénea (igual) para a variável quantitativa quando categorizada e, ainda, a distribuição normal do erro do modelo matemático utilizado para efectuar o teste. Apesar dos cuidados observados para garantir a representatividade, os testes à homogeneidade da variância e/ou normalidade do erro não constituíram uma preocupação (não tendo sido realizados) uma vez que se procuravam, apenas, indícios de relação de dependência e não a realização de testes estatísticos.

Da mesma forma que no caso da análise de contingência, a estatística de teste da análise de variância pressupõe que os valores médios são iguais (hipótese nula), a distribuição da estatística de teste é *F-Snedecor* o que permite calcular (de acordo com os graus de liberdade) um *p-value*. O critério de decisão foi o mesmo que anteriormente, isto é, ao assumir um grau de confiança de 95% quando este *p-value* é inferior a 0,05 significa que há indicação de que as variáveis são dependentes.

Em suma, depois de garantir a representatividade das categorias associadas às diferentes variáveis em confronto, quando os *p-values* assumiram valores próximos ou inferiores a 0,05 considerou-se haver indícios de relação de dependência entre as variáveis (quantitativa versus qualitativa).

III. Análise de Correspondências Múltiplas

A ACM (Johnson & Wichern, 1998; Statsoft, 2013) é uma técnica descritiva ou exploratória, construída para analisar tabelas de dupla entrada ou de múltiplas entradas, contendo alguma medida de correspondência entre linhas e colunas. Pretende-se analisar a proximidade ou grau de associação de comportamentos entre as diferentes categorias das diferentes variáveis.

As variáveis inicialmente pré-seleccionadas, como tendo indícios de relacionamento, foram, quando necessário, convertidas em variáveis qualitativas.

Partindo de uma tabela de *Burt*, onde se registam todas as categorias consideradas para todas as variáveis, averigua-se a representatividade de todas as categorias representadas (através da massa (Mass)). Em caso de desequilíbrio reclassificam-se as variáveis. É através da análise do mapa de correspondências (que organiza cada uma das categorias num espaço bidimensional em que as duas dimensões consideradas são independentes) que, avaliando a

proximidade física das coordenadas das categorias, se considera existir (ou não) associação entre elas.

5.3 Fases do estudo

5.3.1 Estudo prévio

A primeira parte do estudo empírico irá observar a forma como tem evoluído a publicação dos relatórios de sustentabilidade no período compreendido entre 1999, ano do surgimento do GRI através de dados agregados, e 2011 ano âncora para o estudo a realizar. As questões que iremos analisar são as seguintes:

- I. Evolução do número de relatórios com base nos critérios do GRI;
- II. Distribuição dos relatórios por setores de atividade económica;
- III. Setores mais prevalentes;
- IV. Distribuição dos relatórios por dimensão de empresa: MN, GE e PMEs;
- V. Distribuição geográfica dos relatórios.

5.3.2 Seleção da amostra, tipificação e análise das características da informação

As empresas que farão parte da amostra para estudo serão selecionadas do total de empresas que tenham registado os seus relatórios de sustentabilidade na base de dados do GRI; a seleção será feita seguindo os critérios definidos no ponto 5.2.1.1 A informação corresponderá aos relatórios referentes ao ano de 2011 e será seccionada por áreas de interesse que nos permitam estabelecer as bases na obtenção de um perfil para as relações híbridas. Assim, iremos abordar as seguintes questões:

- I. Seleção da amostra e sua análise.
 - i. Por setor de atividade e por dimensão;
 - ii. Distribuição geográfica (continentes e país);
 - iii. Versões do nível de relato;
 - iv. Frequência e variabilidade das expressões utilizadas no relato pelas empresas;
 - v. Distribuição das empresas pela classificação do Development Assistance Committee (DAC) e pelo Pacto Global;
 - vi. Sistemas de gestão utilizados.
- II. Frequência de utilização dos indicadores nos relatórios para as dimensões do TBL;
 - i. Índice de responsabilidade do cumprimento do relato;
 - ii. Índice de importância da informação do indicador no relato;

- iii. Seleção dos potenciais indicadores para as relações híbridas.
- III. Análise qualitativa pela técnica da análise de conteúdo dos relatórios (seguindo o procedimento do ponto 5.2.1.4).
 - i. Análise complementar de correspondência entre palavras-chave e nível de frequência de utilização observado nos indicadores.

5.3.3 Seleção e análise dos indicadores no estudo das relações híbridas

As tarefas e os processos desenvolvidos nos pontos anteriores permitirão validar a escolha dos indicadores que se julga venham a ser promissores para as relações híbridas que pretendemos. Para cada indicador selecionado ir-se-ão desenvolver as seguintes ações:

- I. Análise exploratória e de associação entre análise de conteúdo e a frequência de utilização dos indicadores selecionados.
- II. Análise de contingência (indicadores qualitativos) e de variância (indicadores qualitativos e quantitativos) com o objetivo de encontrar indícios de associação entre indicadores de natureza diferente.
 - i. Seleção do subconjunto preliminar de indicadores com indícios de associação.
- III. Categorização dos indicadores selecionados.
 - i. Tipificação e normalização da informação;
 - ii. Garantia da representatividade das categorias.
- IV. Análise de correspondências utilizando todos os indicadores qualitativos com indícios de associação.
 - i. Criação da matriz híbrida de relações.
- V. Proposta de relações bidimensionais entre as categorias selecionadas.

5.3.4 Aplicação das relações encontradas na matriz híbrida: estudo longitudinal

Será selecionada uma empresa da amostra, a qual deverá apresentar como requisito pelo menos três relatórios publicados. Os dados dos relatórios serão analisados em função das relações híbridas encontradas nos pontos anteriores, procedendo-se a sua avaliação, evolução, posicionamento.

5.4 Resultados e discussão

Atribui-se a autoria da seguinte citação a *Albert Einstein (1879)*: “*Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado*”. Esta citação enquadra-se na

complexidade de que se reveste o esforço de querer medir a sustentabilidade das empresas e na dificuldade em avaliar não só o todo como as suas partes.

Iremos apresentar os resultados obtidos e a discussão do trabalho empírico realizado tendo como base a proposta do modelo das relações híbridas e tipologia da empresa sustentável apresentadas nos capítulos três e quatro. Para tal, foram seguidas as etapas propostas na metodologia apresentada. Em cada momento foram observadas as práticas que melhor se adequam e explicam a proposta de estudo no que diz respeito à recolha e tratamento dos dados, análise dos resultados e sua discussão.

5.4.1 Setores económicos, dimensão empresarial e distribuição geográfica

Com o objetivo de compreender qual a evolução registada nas publicações dos relatórios de sustentabilidade, iremos realizar uma análise estruturada a dois níveis: uma apresenta os valores agregados entre o ano de 1999 (data do surgimento do GRI) a 2011 e outra faz referência aos dados de 2011 (ano escolhido para o nosso estudo).

5.4.1.1 Setores económicos

Os setores de atividade económica considerados para o estudo têm como base a divisão sectorial apresentada pelo GRI e pela classificação do International Standard Industrial Classification of All Economic Activities.

Foram considerados exclusivamente os relatórios elaborados com as diretivas e os critérios propostos pelo GRI nas suas diferentes versões. Apresenta-se na tabela 5.5 os relatórios publicados no período referenciado por setor de atividade. Observa-se que existe uma percentagem significativa de relatórios que não referem o seu setor de atividade, correspondendo para os dados agregados a 754 relatórios (8%) dum total de 9.724 e a 219 relatórios (10%) dum total de 2.266 para o ano de 2011. De salientar para os dados agregados que 23 dos 37 setores apresentam algum equilíbrio no número de relatórios publicados nesse período.

Um aspeto importante prende-se com o baixo número de empresas a publicarem com regularidade. Do total de empresas 8.749, apenas 975 publicaram três ou mais relatórios.

Tabela 5.5: Distribuição por setores de atividade dos relatórios de sustentabilidade.

Setor de atividade	Número de relatórios publicados entre 1999–2011		Número de relatórios publicados em 2011	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1 Agricultura	102	1,05	21	0,93
2 Energia	726	7,47	165	7,28
3 Mineração	446	4,59	105	4,63
4 Bens de consumo duráveis	122	1,25	18	0,79
5 Brinquedos	8	0,08	3	0,13
6 Conglomerados	220	2,26	47	2,07
7 Construção	271	2,79	68	3,00
8 Distribuição de água	144	1,48	31	1,37
9 Distribuição de energia	627	6,45	133	5,87
10 Equipamentos	175	1,80	38	1,68
11 Gestão de resíduos	75	0,77	21	0,93
12 Indústria automóvel	207	2,13	39	1,72
13 Indústria química	296	3,04	75	3,31
14 Equipamentos tecnológicos	280	2,88	50	2,21
15 Materiais de construção	232	2,39	53	2,34
16 Produtos alimentícios e bebidas	491	5,05	121	5,34
17 Produtos de saúde	253	2,60	41	1,81
18 Produtos domésticos e pessoais	156	1,60	28	1,24
19 Produtos florestais e papel	187	1,92	41	1,81
20 Produtos metalomecânicos e similares	216	2,22	50	2,21
21 Hardware	117	1,20	26	1,15
22 Telecomunicações	358	3,68	73	3,22
23 Tabaqueiras	67	0,69	4	0,18
24 Têxteis e vestuário	88	0,90	26	1,15
25 Aviação	170	1,75	39	1,72
26 Comunicação	99	1,02	24	1,06
27 Imobiliário	177	1,82	58	2,56
28 Logística	220	2,26	46	2,03
29 Retalho	244	2,51	39	1,72
30 Serviços comerciais	184	1,89	54	2,38
31 Serviços de saúde	74	0,76	31	1,37
32 Serviços financeiros	1309	13,46	298	13,15
33 Transporte ferroviários	55	0,57	14	0,62
34 Turismo e lazer	101	1,04	38	1,68
35 Sem fins lucrativos/ONG	233	2,40	69	3,05
36 Organismos públicos	191	1,96	46	2,03
37 Universidades	49	0,50	14	0,62
38 Sem área definida	754	7,75	219	9,66
Número total de relatórios	9724	100,00	2266	100,00

Fonte: <http://database.globalreporting.org/search> (acesso em 2012/2013).

É de assinalar que nos valores agregados, 8 dos 37 setores representam 47% de todos os relatórios publicados naquele período. Observa-se que em 2011 os mesmos setores apresentam a mesma tendência, representando 46% do total. Na tabela 5.6 apresentam-se os setores onde se regista esta concentração de relatórios. Destacamos como causas primárias para esta concentração a dimensão da empresa, a sua reputação corporativa e o impacto provocado pelas suas atividades. Cinco dos oito sectores pertencem a setores considerados de

risco (estes dados são comparáveis aos resultados obtidos por: Branco & Rodrigues, 2008 Holder-Webb et al., 2009).

Tabela 5.6: Concentração de relatórios por setor de atividade.

Setor de atividade	Relatórios entre 1999-2011		Relatórios 2011	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1 Construção ^(*)	271	2,79	68	3,00
2 Indústria química ^(*)	296	3,04	75	3,31
3 Telecomunicações	358	3,68	73	3,22
4 Mineração ^(*)	446	4,59	105	4,63
5 Produtos alimentícios e bebidas	491	5,05	121	5,34
6 Distribuição de energia ^(*)	627	6,45	133	5,87
7 Energia ^(*)	726	7,47	165	7,28
8 Serviços financeiros	1309	13,46	298	13,15
Total de relatórios	4524	46,53	1038	45,80

(*) Setores com atividades de risco acrescido.

5.4.1.2 Dimensão empresarial

Na tabela 5.7 apresenta-se a distribuição dos relatórios por dimensão empresarial. Como se observa, as empresas de grandes dimensões (GE) e as multinacionais (MN) para os dados agregados representam, respetivamente, 71% e 18% e no seu conjunto 89% dos relatórios publicados. No ano de 2011 estas dimensões empresariais representam, respetivamente, 69% e 18% e no seu conjunto 87% dos relatórios publicados. No âmbito das PME os dados agregados representam 10% e para o ano de 2011, 12% dos relatórios publicados.

Tabela 5.7: Distribuição dos relatórios por dimensão empresarial.

Dimensão	Entre 1999-2011		Ano de 2011	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
PME	1050	10,80	289	12,75
GE	6946	71,43	1564	69,02
MN	1728	17,77	413	18,23
Total de relatórios	9724	100,00	2266	100,00

Fonte: <http://database.globalreporting.org/search> (acesso em 2012/2013).

Dimensão empresarial: O GRI segue os critérios publicados no JO L n.º 124, de 20 de maio de 2003.

Estes dados confirmam que à medida que as empresas se tornam maiores e globais, os efeitos positivos e negativos que geram no desempenho da sua atividade se manifestam com maior visibilidade aos olhos dos diversos stakeholders e daí a necessidade sentida de uma maior

comunicação. Referem esta relação os trabalhos de Brammer e Pavelin (2004, 2008); Archel et al. (2008); Kolk (2010); de Villiers et al. (2014); Barkemeyer et al. (2014).

Esta exposição tem produzido uma maior sensibilidade por parte das empresas em comunicar e justificar a sua legitimidade, presença e atividade no mercado (Branco & Rodrigues, 2008; Holder-Webb et al., 2009). Um outro aspeto a destacar tem a ver com a adoção progressiva que se tem vindo a verificar por parte das GE e das MN da prática de publicação conjunta dos seus relatos financeiros com os das suas atividades de responsabilidade corporativa e social (IIRC, 2013).

No caso das PME's, comparativamente, não existe uma correspondência positiva entre a multiplicidade de empresas existentes e o número de relatórios publicados. De salientar que as PME's representam, segundo a OECD (2008), aproximadamente entre 85 a 90% de todo o tecido empresarial – número de empresas a nível global. No espaço europeu temos 23 milhões de empresas, correspondendo a 99% do total de empresas na EU (Comunidade Europeia, 2006), com tudo o que de bom e mau representa. As causas possíveis para a fraca adesão podem estar diretamente relacionadas com a complexidade associada ao processo de relato, aos custos para a sua implementação, preparação e controlo para cumprimento dos requisitos normativos e a própria dimensão das unidades empresariais. Tudo isto origina a desmotivação e desencoraja a que as PME's adiram ao relato e dêem a conhecer as suas atividades no âmbito da sustentabilidade.

Não obstante, independente da dimensão da empresa, a inter-relação que se estabelece entre a sua permanência a operar no mercado e a exposição do impacte mediático das suas atividades faz com que tenha a obrigação de comunicar (Steurer & Konrad, 2009; Kolk, 2010). Tanto os aspetos positivos como os negativos das suas atividades fazem com que a empresa seja vista como uma entidade quási-pública¹⁶ (Ulrich et al., 1995), a qual cumpre funções em nome de diversos grupos de stakeholders com expectativas, interesses e necessidades particulares.

5.4.1.3 Distribuição geográfica

Na tabela 5.8 apresenta-se a distribuição geográfica dos relatórios publicados. Observa-se que o continente europeu, comparativamente com os restantes continentes, é o que apresenta uma concentração maior de relatórios publicados com 45% tanto para os dados agregados como para o ano de 2011. Constata-se, igualmente, que as dinâmicas de publicação são diferentes para os restantes continentes. Porém, verifica-se a existência de tendências de crescimento no relato, facto que está relacionado com maiores níveis de globalização e deslocalização de alguns dos setores de atividade, assim como uma maior sensibilização para a temática da sustentabilidade.

¹⁶ Ulrich et al. (1995), utiliza este termo pelos impactes causados pelas médias e grandes empresas no desenvolvimento das suas atividades e na relação causa efeito no âmbito social, ambiental e económico.

Estes resultados indicam também que as empresas europeias têm vindo progressivamente e de forma consistente a desenvolver metodologias de apresentação e divulgação das suas atividades no âmbito da RSC, aproveitando a comunicação para dar a conhecer as suas preocupações e iniciativas em ações pro sustentabilidade (Cuganesan et al., 2010; Lozano, 2013) e de *accountability* (Kolk, 2008; 2010).

Tabela 5.8: Distribuição dos relatórios publicados por continentes.

Região geográfica	Entre 1999-2011		Ano de 2011	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Africa	428	4,40	120	5,30
América	2449	25,18	623	27,49
Asia	1942	19,97	405	17,87
Europa	4371	44,96	1017	44,88
Oceânia	534	5,49	101	4,46
Total relatórios	9724	100,00	2266	100,00

Fonte: <http://database.globalreporting.org/search> (acesso em 2012/2013).

5.4.2 Seleção e caracterização das empresas: amostra para o estudo

As empresas que fazem parte da amostra para o estudo foram selecionadas através da consulta dos registos existentes no site do GRI. Complementarmente foi feita uma consulta ao Corporate Register (Corporate Register, 2011), procedendo-se a uma verificação adicional dos dados das empresas selecionadas. As empresas da amostra foram escolhidas de forma aleatória e segundo os critérios definidos no ponto 5.2.1.1.

Nos dados do Corporate Register observou-se que no ano de 2011 estão registadas 10.025 empresas e que existem referenciados 48.662 relatórios distribuídos por várias áreas: financeiros, responsabilidade social e sustentabilidade, entre outros. Do total de relatórios existentes, aproximadamente 20% são relatórios de sustentabilidade que seguem os critérios propostos pelo GRI. Este valor é coincidente com a informação apresentada na tabela 5.5.

De salientar que a motivação para que as empresas publiquem relatórios de sustentabilidade está intimamente relacionada com duas abordagens amplamente adotadas para explicar este facto:

- I. Uma que tem a ver com a legitimidade e a responsabilidade, funcionando os relatórios como ferramenta de legitimação para demonstrar aos stakeholders e à sociedade que as suas atividades e comportamentos estão dentro das normas aceites (Cuganesan et al., 2010). Deste ponto de vista os relatórios de sustentabilidade aparecem como uma ação simbólica em que os relatórios podem não ser um reflexo exato do desempenho da empresa, mas antes serem usados para apresentar uma imagem socialmente responsável que permite gerir as perceções públicas (Bansal & Clelland, 2004; Jones, 2010).

- II. Uma outra, que tem a ver com a *accountability* (Kolk, 2008; 2010), que advoga o dever da empresa de dar conta das suas atividades, mesmo que o resultado desta não vá ao encontro dos melhores interesses da empresa (Gray et al., 2001; Gray, 2007).

É reconhecida a existência de variabilidade na qualidade da informação dos relatórios, estando este facto dependente da localização geográfica da empresa, da sua dimensão, de uma gestão preventiva dos impactes causados, da pressão exercida pelos stakeholders, imagem e do setor de atividade a que pertence, entre outras (ver: Branco & Rodrigues, 2008; Holder-Webb et al., 2009; Costa et al., 2013). Assim, como já referido, existe uma tendência para que sejam as empresas de maior dimensão e aquelas que mais poluem as que produzem mais relatórios e mais completos (ver: Kolk, 2004; 2010; Brammer & Pavelin, 2008; Kang et al., 2010; Fonseca et al., 2012; Sobhani et al., 2012; Infante et al., 2013).

Levando em consideração estes aspetos procedeu-se a uma seleção e escolha de empresas por setor de atividade. Tivemos como intenção obter uma abrangência transversal que nos permitisse obter um padrão geral cuja informação seja promissora para a obtenção das relações híbridas.

O universo “*N*” disponível corresponde a todas as empresas que registaram relatórios de sustentabilidade na plataforma do GRI com o ano de reporte de 2011, representando um total de 2.266 relatórios, como indicado na tabela 5.5. Porém, o valor de “*N*” a considerar irá ser de 2000 relatórios devido ao facto de se excluírem os relatórios apresentados nos “Conglomerados” e “sem área definida”. Assim, iremos considerar 36 áreas de atividade económica sendo que, para cada uma delas, se prevê a representatividade das três dimensões empresariais, sendo o nosso “*n*” teórico amostral de 108 empresas.

Tendo por base os critérios definidos para a escolha das empresas e a dimensão teórica da amostra foi possível constituir o “*n*” final da amostra para o estudo representando um total de 85 empresas. Apesar de só representar 4,5% do total do universo, iremos assumir esta amostra como uma amostra de conveniência fato que se justifica por duas razões:

- I. O volume de dados a ser tratado;
- II. A relação tempo/utilidade.

Na tabela 5.9 apresenta-se por setor de atividade as empresas que fazem parte da amostra para estudo.

Tabela 5.9: Empresas selecionadas por setor de atividade e respectivos relatórios de sustentabilidade.

	Setor de atividade	Empresa	Título do relatório	Dimensão empresarial			Versão GRI	Nível	Suplemento sectorial	Páginas do relatório	Estatuto do país	Número de empregados	Continente	País	UNGC ⁽⁹⁾	n
				MN ⁽¹⁾	GE ⁽²⁾	PME ⁽³⁾										
Setor primário	1 Agricultura	Netafim	Sustainability report	X			G3	B	Não	85	OCDE ⁽⁵⁾	2995	Ásia	Israel	Sim	1
		Copersucar	Management and sustainability report		X		G3	B+	Não	140	DAC-UMICT ⁽⁶⁾	500	América Latina	Brasil	Não	2
		PTPN 13	Sustainability report			X	G3	B	Não	112	DAC-LMICT ⁽⁷⁾	13702	Ásia	Indonésia	Não	3
	2 Energia	Ecopetrol	Reporte integrado de gestion sostenible	X			G3.1	A+	Sim	362	DAC-LMICT	6744	América Latina	Colômbia	Não	4
		Abengoa	Corporate social responsibility report		X		G3.1	A+	Não	67	OCDE	774	Europa	Espanha	Sim	5
		Teekay Petrjarl	Sustainability report			X	G3.1	B	Não	32	OCDE	773	Europa	Noruega	Não	6
	3 Mineração	El Brocal	Reporte de sostenibilidad	X			G3.1	B	Não	66	DAC-LMICT	397	América Latina	Peru	Sim	7
		Alrosa OJSC	Sustainability report		X		G3	A+	Sim	101	ND	30903	Europa	Federação Russa	Não	8
		Harmony Gold Mining	Sustainable development report			X	G3	B+	Não	162	DAC-UMICT	34187	África	África do Sul	Não	9
Setor secundário	4 Bens de consumo duráveis	Rexam PLC	Sustainability report	X			G3.1	A+	Não	32	OCDE	10413	Europa	Reino Unido	Não	10
		Haworth	Sustainability report		X		G3	ND ⁽⁴⁾	Não	29	OCDE	ND	América do Norte	USA	Sim	11
		Alliance One Apparel	Sustainability report			X	G3	B	Não	56	DAC-OLIC ⁽⁸⁾	4256	Ásia	Vietname	Não	12
	5 Brinquedos	Lego	Progress report		X		G3	ND	Não	52	OCDE	10790	Europa	Dinamarca	Sim	13
	6 Construção	Aciona	Memoria de sostenibilidad	X			G3.1	A+	Não	224	OCDE	26250	Europa	Espanha	Sim	14
		Salini Construttori	Sustainability report		X		G3.1	A+	Sim	80	OCDE	15508	Europa	Itália	Sim	15
		Bropo	Our first CSR report			X	G3.1	B+	Não	42	OCDE	ND	Europa	Bélgica	Não	16
	7 Distribuição de água	Puncak Niaga	Annual report	X			G3.1	A	Não	400	DAC-UMICT	4540	Ásia	Malásia	Não	17
		Manila Water	Sustainability report sustainable growth		X		G3.1	A	Não	89	DAC-LMICT	1833	Ásia	Filipinas	Não	18
		Sabesp	Relatório de sustentabilidade			X	G3.1	B	Não	235	DAC-UMICT	14896	América Latina	Brasil	Não	19
	8 Distribuição de energia	Alpiq Csepel	Integrated annual and sustainability report	X			G3	B	Sim	66	OCDE	247	Europa	Hungria	Não	20
		Aurora Energy	Annual and sustainability report		X		G3	B+	Sim	160	OCDE	1230	Oceânia	Austrália	Não	21
		CEM	Relatório de sustentabilidade			X	G3.1	B	Sim	90	DAC-LMICT	694	Ásia	China	Não	22
	9 Equipamentos	Mauser	Staying focused sustainability report	X			G3	B+	Não	28	OCDE	4378	Europa	Alemanha	Não	23
		Eqstra	Sustainability report		X		G3	ND	Não	166	DAC-UMICT	7136	África	África do Sul	Não	24

10	Gestão de resíduos	Van Gansewinkel	Integrated financial and sustainability report	X			G3.1	A+	Não	61	OCDE	6027	Europa	Holanda	Sim	25
		CESPA	Sustainability report		X		G3	B+	Não	60	OCDE	15808	Europa	Espanha	Não	26
		Tratolixo	Relatório de sustentabilidade			X	G3	B	Não	106	OCDE	253	Europa	Portugal	Não	27
11	Industria automóvel	Fiat Grup	Sustainability report	X			G3.1	A+	Não	268	OCDE	19700	Europa	Itália	Não	28
		Carris	Relatório de sustentabilidade		X		G3	ND	Não	91	OCDE	2634	Europa	Portugal	Não	29
12	Industria química	Braskem	Anual reporte	X			G3.1	B+	Não	105	DAC-UMICT	34638	América Latina	Brasil	Sim	30
		DOW	Annual sustainability report		X		G3.1	A+	Não	108	OCDE	52000	América do Norte	USA	Sim	31
		Novamont	Sustainability report			X	G3.1	A+	Não	78	OCDE	218	Europa	Itália	Não	32
13	Equipamentos tecnológicos	Voith	Sustainability report	X			G3.1	B	Não	96	OCDE	40175	Europa	Alemanha	Não	33
		Itautec	Annual and sustainability report		X		G3.1	A	Não	142	DAC-UMICT	5902	América Latina	Brasil	Não	34
14	Materiais de construção	Cimpor	Sustainability report		X		G3.1	B+	Não	128	OCDE	8250	Europa	Portugal	Não	35
15	Produtos alimentícios e bebidas	Autogrill	Sustainability report	X			G3	B+	Não	128	OCDE	62800	Europa	Itália	Não	36
		Anheuser-Busch InBev	Global citizenship report		X		G3	B	Não	86	OCDE	116000	Europa	Bélgica	Não	37
16	Produtos de saúde	Kimberly-Clark	Reporte de sustentabilidad	X			G3	A	Não	157	DAC-UMICT	1351	América Latina	Argentina	Sim	38
		Bilim	Corporate responsibility report		X		G3.1	A+	Não	129	OCDE	1950	Asia	Turquia	Sim	39
		Ayurvet	Sustainability report			X	G3.1	C	Não	36	DAC-LMICT	350	Asia	India	Não	40
17	Produtos domésticos e pessoais	Estee Lauder	Corporate responsibility report	X			G3.1	ND	Não	80	OCDE	38500	América do Norte	USA	Não	41
		Boticário	Relatório de sustentabilidade		X		G3.1	B+	Não	113	DAC-UMICT	3712	América Latina	Brasil	Sim	42
18	Produtos florestais e papel	Tiliform	Relatório de sustentabilidade	X			G3	B	Não	52	DAC-UMICT	263	América Latina	Brasil	Não	43
		Australian Paper	Sustainability report		X		G3.1	B	Não	56	OCDE	1358	Oceânia	Austrália	Não	44
19	Produtos metalomecânicos e similares	Componenta	Annual report	X			G3	B	Sim	48	OCDE	4700	Europa	Finlândia	Não	45
		Qatalum	Sustainability report		X		G3.1	B	Sim	46	OCDE	1224	Asia	Qatar	Não	46
		Pelliconi	Sustainability report			X	G3	B	Não	37	OCDE	424	Europa	Itália	Não	47
20	Hardware	AMD	Corporate responsibility report	X			G3.1	A+	Não	116	OCDE	11705	América do Norte	USA	Não	48
21	Telecomunicações	ETB	Informe de gestión y sostenibilidad	X			G3.1	C	Não	158	DAC-LMICT	2705	América latina	Colômbia	Não	49
		AMC	Corporate responsibility report		X		G3.1	B	Não	79	DAC-LMICT	736	Europa	Repúb. da Albânia	Não	50
22	Tabaqueiras	British American Tobacco	Sustainability report	X			G3	ND	Não	193	OCDE	56265	Europa	Reino Unido	Não	51
		Swedish Match	Sustainability		X		G3	C	Não	86	OCDE	4134	Europa	Suécia	Não	52
23	Têxteis e vestuário	Delta Galil	Corporate social responsibility report	X			G3.1	B	Não	49	OCDE	7130	Asia	Israel	Não	53

			Renner	Report		X		G3	B	Não	90	DAC-UMICT	14035	América Latina	Brasil	Sim	54
			SLN Tekstil	Sustainability report			X	G3	B	Não	75	OCDE	332	Asia	Turquia	Sim	55
Setor terciário	24	Aviação	LATAM	Reporte sostenibilidad	X			G3.1	B+	Não	99	OCDE	21838	América Latina	Chile	Não	56
			Cathay Pacific Airways	Sustainable development report		X		G3.1	A+	Não	154	DAC-LMICT	28158	Asia	China	Não	57
	25	Comunicação	TC Transcontinental	Sustainability report	X			G3	B	Não	62	OCDE	9724	América do Norte	Canada	Não	58
			RTP	Relatório de sustentabilidade		X		G3.1	B+	Não	58	OCDE	2064	Europa	Portugal	Não	59
			Mediaresponsible	Informe de sostenibilidad			X	G3.1	A+	Não	76	OCDE	11	Europa	Espanha	Sim	60
	26	Imobiliário	Prologis	Corporate responsibility report	X			G3.1	B+	Sim	56	OCDE	1397	América do Norte	USA	Não	61
			Realia	Informe anual y responsabilidad corporativa		X		G3.1	A	Não	753	OCDE	154	Europa	Espanha	Não	62
	27	Logística	GrupoLibra	Relatório anual de sustentabilidade	X			G3	C	Não	52	DAC-UMICT	2865	América Latina	Brasil	Não	63
			Grupo Correos	Informe RSC		X		G3.1	A	Não	159	OCDE	60770	Europa	Espanha	Sim	64
			Porto de Sines	Relatório de sustentabilidade			X	G3.1	A+	Não	102	OCDE	176	Europa	Portugal	Não	65
	28	Retail	Woolworths	Corporate responsibility report	X			G3.1	A+	Não	64	OCDE	190723	Oceânia	Austrália	Sim	66
			Consum	Sustainability report		X		G3.1	A+	Não	138	OCDE	10103	Europa	Espanha	Não	67
			Falabela	Reporte de sostenibilidad			X	G3	B	Não	96	OCDE	13289	América Latina	Chile	Sim	68
	29	Serviços comerciais	Cognizant	Sustainability report	X			G3.1	B	Não	76	OCDE	133700	América do Norte	USA	Não	69
			Amadeus	Corporate responsibility report		X		G3.1	A+	Não	150	OCDE	10222	Europa	Espanha	Não	70
	30	Cuidados de saúde	Fleury	Relatório anual de sustentabilidade	X			G3.1	C+	Não	74	DAC-UMICT	5191	América Latina	Brasil	Não	71
			Arrixaca	Responsabilidad social corporativa		X		G3.1	A+	Não	151	OCDE	5168	Europa	Espanha	Não	72
			Cleveland Clinic	A communication on progress to our community			X	G3.1	ND	Não	52	OCDE	40000	América do Norte	USA	Sim	73
	31	Serviços financeiros	LeasePlan	Annual report	X			G3.1	C	Não	160	OCDE	6257	Europa	Holanda	Não	74
			Banif Financial	Relatório de sustentabilidade		X		G3.1	A	Sim	85	OCDE	8741	Europa	Portugal	Sim	75
			Saudi Investment Bank	Sustainability report			X	G3.1	B	Sim	95	ND	979	Asia	Arabia Saudita	Não	76
	32	Vias de comunicação	Brisa	Relatório de sustentabilidade		X		G3.1	A+	Não	104	OCDE	2226	Europa	Portugal	Sim	77
	33	Turismo e lazer	Intralot	Sustainability report	X			G3	B	Não	125	OCDE	5512	Europa	Grécia	Sim	78
			Sol Melia	Memoria de sostenibilidad		X		G3.1	A+	Não	129	OCDE	36622	Europa	Espanha	Sim	79
	34	Sem fins lucrativos - ONG	Jordania River Foundation	Sustainability management report		X		G3	B	Não	57	DAC-LMICT	230	Asia	Jordânia	Sim	80
			Peru 2021	Reporte de sostenibilidad			X	G3.1	C	Não	92	DAC-LMICT	13	América Latina	Peru	Sim	81
	35	Organismos públicos	SPRI	Memoria de sostenibilidad	X			G3.1	A+	Não	67	OCDE	73	Europa	Espanha	Sim	82

		Dubai Customs	Sustainability report		X		G3	A	Não	72	OCDE	2897	Asia	Emir. Árabes Unidos	Sim	83
		Judicial Commi of NW	Annual report			X	G3	C	Não	140	OCDE	40	Oceânia	Austrália	Sim	84
36	Universidades	Universidad Santiago de Chile	Reporte de sostenibilidad	X			G3	A	Não	204	OCDE	4703	América Latina	Chile	Sim	85

Notas:

- (¹) MN: Multinacional
 (²) GE: Grande empresa
 (³) PME: Pequena e média empresa (Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas publicada no JO L n.º 124, de 20 de maio de 2003)
 (⁴) ND: Não disponível
 (⁵) OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
 (⁶) DAC-UMICT: Development Assistance Committee¹⁷ – Upper Middle Income Countries and Territories
 (⁷) DAC-LMICT: Development Assistance Committee – Lower Middle Income Countries and Territories
 (⁸) DAC-OLIC: Development Assistance Committee – Other Low Income Countries
 (⁹) UNGC: United Nations Global Compact

Anexo 1: Websites das empresas

¹⁷ O Development Assistance Committee (DAC) foi criado pela OCDE em 1961 e os seus membros são, presentemente: Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Luxemburgo, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido, Estados Unidos e as instituições da União Europeia. O DAC é uma lista que mostra os países e territórios elegíveis para receber assistência oficial ao desenvolvimento. São considerados todos os países de médio e baixo rendimento (rendimento nacional bruto *per capita* segundo publicação do Banco Mundial) assim como países menos desenvolvidos conforme definido pela Organização das Nações Unidas (OECD, 2012).

5.4.3 Distribuição das empresas por dimensão

Na tabela 5.10 apresenta-se a distribuição das empresas da amostra por dimensão. Observa-se que 38% corresponde a empresas MN, 40% são GE e 22% são PMEs. A concentração de empresas por alguns setores de atividade, como indicado na tabela 5.6, faz com que a diversidade da escolha diminua em pelo menos 60%. As multinacionais e grandes empresas confirmam a tendência observada de ser este tipo de empresas as que mais publicam sendo que as PMEs apresentam um valor reduzido de relato quando comparado com a sua multiplicidade. Assim, comprova-se que a dimensão da empresa relaciona-se positivamente com o nível de divulgação (Branco & Rodrigues, 2008; Holder-Webb et al., 2009).

Tabela 5.10: Distribuição de empresas por dimensão.

	Dimensão da empresa		
	MN	GE	PME
Número de empresas	32	34	19
%	37,65	40,00	22,35

5.4.4 Distribuição dos relatórios por versões do GRI

No que a versão do GRI diz respeito, as empresas da amostra distribuem-se da seguinte forma: 39% para a versão G3, sendo que para a versão G3.1 a representatividade situa-se nos 61%. Quanto ao nível de aplicação, observa-se uma maior incidência no nível A+ (importância da materialidade da informação) e B (dando resposta a número mínimo de indicadores) correspondendo, respetivamente, a 26% e 31%. Sobre o uso de suplementos setoriais, é de salientar que 87% das empresas não indicam a utilização de suplementos setoriais. Na tabela 5.11 apresenta-se informação complementar.

Tabela 5.11: Distribuição dos relatórios por versão, nível de aplicação e suplemento sectorial.

	Versão		Nível de aplicação							Suplemento setorial	
	G3	G3.1	A ⁽¹⁾	A+ ⁽¹⁾	B ⁽²⁾	B+ ⁽²⁾	C ⁽³⁾	C+ ⁽³⁾	ND	Sim	Não
	33	52	9	22	26	13	7	1	7	11	74
Número de relatórios											
%	38,82	61,18	10,59	25,88	30,59	15,29	8,24	1,18	8,24	12,94	87,06

ND não disponível

Nível de aplicação:

⁽¹⁾ Responder a cada indicador setorial com a devida consideração ao princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.

⁽²⁾ Responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: económico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade e responsabilidade pelo produto.

⁽³⁾ Responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, económico e ambiental.

5.4.5 Variabilidade na designação dos relatórios

Sendo o relatório uma das formas que a empresa tem de comunicar a sustentabilidade, revela-se importante a forma como denomina o seu relatório, isto é, o título que é utilizado, já que é nele que a empresa enuncia a sua intenção de comunicar a sua sustentabilidade.

Na tabela 5.12 apresenta-se a lista dos títulos que foram utilizados pelas empresas para designar os seus relatórios. Como se observa, e apesar da diversidade dos títulos dos 85 relatórios, 79 utilizaram termos associados à temática, sendo que 63 relatórios indicam no seu título a palavra sustentabilidade, 13 indicam a RSC e 9 não fazem uma associação direta ao tema. De referir que se observa uma concentração na utilização de alguns dos títulos por parte das empresas, mesmo aquelas que são de setores económicos diferentes. Temos 43 empresas a utilizarem o título “relatório de sustentabilidade”, 7 empresas que utilizam o título “corporate responsibility report” e 5 empresas que utilizam o título “annual report”.

Tabela 5.12: Frequência dos títulos utilizados pelas empresas nos relatórios.

Frequência	Título do relatório	Frequência	Título do relatório
43	Relatório de sustentabilidade / Reporte de sostenibilidad / Sustainability report	1	Informe RSC
7	Corporate responsibility report	1	Integrated annual and sustainability report
5	Annual report	1	Integrated financial and sustainability report
3	Annual and sustainability report	1	Management and sustainability report
3	Memoria de sostenibilidad	1	Our first CSR report
2	Corporate social responsibility report	1	Progress report
2	Relatório anual de sustentabilidade	1	Report
2	Sustainable development report	1	Reporte integrado de gestion sostenible
1	A communication on progress to our community	1	Responsabilidad social corporativa
1	Global citizenship report	1	Staying focused sustainability report
1	Informe anual y responsabilidad corporativa	1	Sustainability
1	Informe de gestión y sostenibilidad	1	Sustainability management report
1	Informe de sostenibilidad	1	Sustainability report sustainable growth

Para os relatórios cujos títulos tem uma maior incidência de empresas foi verificado o número de páginas que continha cada relatório e a amplitude entre o que continha o número mais baixo e o mais elevado de páginas, como se pode observar na tabela 5.13. Apesar dos valores extremos de 28 e 400 páginas (que corresponde a um relatório integrado) observou-se que na maior parte dos relatórios o valor médio e a mediana apresentam-se relativamente próximas para o total da amostra. Verifica-se na maior parte das empresas da amostra que o número médio de páginas dos relatórios se situa entre 90 a 105 páginas. Da análise preliminar feita ao conteúdo dos relatórios não foi possível encontrar uma relação direta entre a qualidade da informação e o maior ou menor número de páginas do relatório.

Tabela 5.13: Dimensão do documento de relato.

Título do relatório	Nº de relatórios	% do total de relatos	Nº mínimo de páginas	Nº máximo de páginas	Media	Mediana	Dimensão da empresa		
							MN	GE	PME
Annual report	5	4,25	48	400	187	104	4	-	1
Corporate responsibility report	7	8,23	56	150	96	80	4	3	-
Sustainability report	43	51,58	29	268	97	91	14	15	14
Resumo	55	64,06	29	400	89	92	22	18	15

Para avaliar a qualidade da informação dos relatórios seguimos algumas das dimensões propostas por Slone (2006). De referir que existem outras técnicas para o efeito das quais destacamos, por exemplo, o Total Information Management Quality (TIMQ) desenvolvido por English (2009). Na tabela 5.14 apresenta-se as dimensões e resultados da avaliação da informação.

Tabela 5.14: Dimensões da qualidade da informação.

Dimensões	Âmbito da avaliação	Elevada	Médio	Baixo
Acessibilidade	A informação apresenta-se disponível, fácil e de rápido acesso	81%(69)	15%(13)	4%(3)
Quantidade	O volume de informação é apropriado ou adequado	73%(62)	22%(19)	5%(4)
Consistência	A informação e dados estão representados da mesma forma	67%(57)	27%(23)	6%(5)
Interpretabilidade	A informação e os dados estão numa linguagem e apresentação clara	65%(55)	25%(21)	10%(9)
	Valor médio	72%(61)	22%(19)	6%(5)

Nota: percentagens em função do número de relatórios

5.4.6 Distribuição geográfica das empresas

A distribuição das empresas por localização geográfica segue o padrão dos dados apresentados na tabela 5.8. Como se pode constatar, é nos continentes europeu e americano que se verifica o maior número de empresas, representando 45% e 29% respetivamente sendo também de realçar o baixo número de empresas observadas em África e na Oceânia. Na tabela 5.15 apresenta-se a distribuição observada por região geográfica.

As empresas estão distribuídas por 36 países, como se mostra na tabela 5.16. Seis países destacam-se pelo número de empresas representadas correspondendo a 50% da amostra, com representatividade em três continentes e empregando 69% do total da força de trabalho. Na tabela 5.17 são apresentados de forma detalhada estes dados.

Tabela 5.15: Distribuição das empresas por região geográfica.

	Distribuição geográfica					
	Africa	América do Norte	América Latina	Asia	Europa	Oceânia
Número de empresas	2	8	17	15	39	4
%	2,35	9,41	20,00	17,65	45,88	4,71

Tabela 5.16: Relação dos países originários das empresas.

Pais	Nº de empresas	%	Pais	Nº de empresas	%	Pais	Nº de empresas	%
Africa do Sul	2	2,35	Emir. Árabes Unidos	1	1,18	Jordânia	1	1,18
Alemanha	2	2,35	Espanha	11	12,94	Malásia	1	1,18
Arabia Saudita	1	1,18	Federação Russa	1	1,18	Noruega	1	1,18
Argentina	1	1,18	Filipinas	1	1,18	Peru	2	2,35
Austrália	4	4,71	Finlândia	1	1,18	Portugal	7	8,24
Bélgica	2	2,35	Grécia	1	1,18	Qatar	1	1,18
Brasil	9	10,59	Holanda	2	2,35	Reino Unido	2	2,35
Canada	1	1,18	Hungria	1	1,18	Repúb. da Albânia	1	1,18
Chile	3	3,53	India	1	1,18	Suécia	1	1,18
China	2	2,35	Indonésia	1	1,18	Turquia	2	2,35
Colômbia	2	2,35	Israel	2	2,35	USA	7	8,24
Dinamarca	1	1,18	Itália	5	5,88	Vietname	1	1,18

Tabela 5.17: Países com maior representatividade, dimensão empresarial e número de empregados.

País	Nº de empresas	%	DAC	Dimensão de empresa			Nº de empregados	%
				MN	GE	PME		
Austrália	4	4,71	OCDE	1	2	1	193351	14,73
Itália	5	5,88	OCDE	2	1	2	98650	7,52
Portugal	7	8,24	OCDE	-	5	2	24344	1,86
USA	7	8,24	OCDE	4	2	1	277302	21,13
Brasil	9	10,59	UMICT	4	4	1	82002	6,25
Espanha	11	12,94	OCDE	2	8	1	165955	12,65
Totais	43	50,59		13	22	8	841604	64,13

5.4.7 Sistemas de gestão referenciados pelas empresas nos relatórios

A utilização por parte das empresas de sistemas de gestão foi um dos critérios definidos como preferenciais para a sua escolha. Constatou-se que das 85 empresas 12 não faziam qualquer tipo de referência a certificações ou à utilização de sistemas formais de gestão nos seus relatórios. Para estas 12 empresas foi realizada uma verificação aos seus sítios na internet,

tendo-se observado que 5 delas dispunham de certificações e sistemas de gestão (apesar desta informação não constar no relatório foi decidido considerá-la). No total, então, 78 das 85 empresas utilizam sistemas de gestão. No apêndice 1 apresentam-se os diferentes sistemas de gestão discriminados por empresa.

Na tabela 5.18 são apresentados os resultados dos sistemas de gestão por setor de atividade. Dos dez sistemas selecionados, observa-se que existem quatro sobre os quais recaem um maior número de empresas, ISO 14001 com 67%, ISO 9001 com 66%, OHSAS 18001 com 45% e AA1000 com 25% das empresas.

Tabela 5.18: Empresas por setor de atividade que apresentam sistemas de gestão.

	Nº de empresas por setor	ISO							OHSAS	AA	SA
		22000 ¹	26000 ²	50001 ³	31000 ⁴	9001 ⁵	14001 ⁶	14040 ⁷	18001 ⁸	1000 ⁹	8000 ¹⁰
Setor Primário	9	1	1	1	1	7	9	0	7	7	1
Setor Secundário	44	3	8	3	3	36	35	1	25	7	3
Setor Terciário	25	0	3	0	0	13	13	1	6	7	1
Empresas	78	4	12	4	4	56	57	2	38	21	5
	%	4,71	14,12	4,71	4,71	65,88	67,06	2,35	44,71	24,71	5,88

Notas:

- (1) ISO 22000:2005 Sistema de Gestão da Segurança Alimentar
- (2) ISO 26000:2010 Orientações para a Responsabilidade Social Empresarial
- (3) ISO 50001:2011 Sistema de Gestão da Energia
- (4) ISO 31000:2009 Gestão de Riscos
- (5) ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade
- (6) ISO 14001:2004 Gestão Ambiental
- (7) ISO 14040:2006 Avaliação do Ciclo de Vida
- (8) OHSAS 18001 Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho
- (9) AA1000 Accountability
- (10) SA8000 Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social

É nas áreas da energia, indústria automóvel, construção, indústria química, agricultura e alimentação que se observa a maior diversidade no uso de sistemas de gestão. É no setor terciário que se concentra o maior número de empresas que não indicam a utilização de sistemas de gestão. Na tabela 5.19 apresenta-se a diversidade e concentração de sistemas de gestão utilizados pelas empresas.

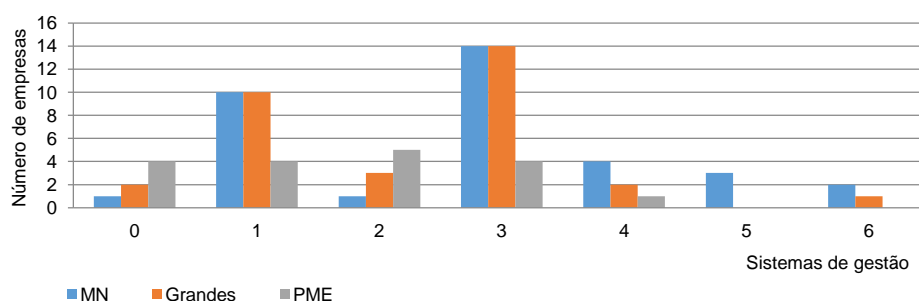
A adoção de sistemas de gestão é geralmente considerado como parte de um esforço ampliado pelas organizações para monitorizar, controlar e reduzir os impactes causados, constituindo-se como elemento importante da sustentabilidade corporativa. Os resultados apresentados comprovam-no.

A aplicação dos sistemas existentes varia dependendo do setor de atividade e do seu nível de criticidade operacional, da motivação para a sua implementação (interesse próprio, imposição de clientes, de fornecedores e outros stakeholders), da capacidade económica para efetuar as melhorias requeridas e, fundamentalmente, do nível de comprometimento da governança.

Porém, o uso destas ferramentas e sistemas de gestão não é garante *per si* de legitimação de melhorias de desempenho nem de que se esteja a fazer um esforço legítimo nesse sentido (Wiengarten et al., 2013). Não obstante, a sua implementação permitirá, num processo que se pretende continuado, sensibilizar e ajudar as empresas a transformarem-se em unidades mais responsáveis.

Tabela 5.19: Diversidade de sistemas de gestão identificados nos relatórios.

	Número de sistemas de gestão identificados nos relatórios por empresa						
	0	1	2	3	4	5	6
MN	1	10	1	14	4	3	2
GE	2	10	3	14	2	0	1
PME	4	4	5	4	1	0	0
Total empresas	7	24	9	32	7	3	3
%	8,24	28,24	10,59	37,65	8,24	3,53	3,53



Um aspeto importante a referir é o de não se conhecer o efeito de interação e sua sinergia quando uma empresa utiliza mais do que um sistema de gestão. Como refere Suditu (2007), a simples ação de implementar sistemas de gestão não garante melhores performances. Argumenta-se que existem motivos internos e externos que criam as condições para obtenção de benefícios. São exemplo de motivos internos o aumento da produtividade, melhoria do desempenho, eliminação de redundâncias e melhoria da comunicação interna. No que se refere aos motivos externos temos o marketing e a perceção pelo cliente, fornecedores e outros stakeholders.

Como se pode observar pelos dados obtidos, verifica-se que 54 das 85 empresas utilizam mais do que um sistema de gestão (ver tabela 5.19) e nada indica que as que tenham mais sistemas sejam mais responsáveis ou sustentáveis que aquelas que só têm um ou nenhum sistema. Porém, é de salientar o esforço da sua utilização pelas empresas e a importância que tem vindo a adquirir a nível global a utilização destes sistemas de gestão. É expectável que no futuro se evolua para uma integração de alguns dos sistemas. Contudo, é um processo que envolve riscos que devem ser ponderados pelas várias partes intervenientes (Jørgensen et al., 2006; Santos et al., 2011; Wiengarten et al., 2013).

5.4.8 Disseminação e frequência de utilização dos indicadores do GRI nos relatórios

5.4.8.1 Frequência de utilização dos indicadores

As diretrizes do GRI, nas suas versões G3 e G3.1, apresentam uma listagem global de 84 indicadores seccionados por três áreas e uma delas subdividida em quatro partes. Desses indicadores nove são económicos, trinta ambientais, quinze são práticas laborais, onze direitos humanos, dez sociedade e nove responsabilidade do produto (no anexo 3 descreve-se cada um dos indicadores).

Foi considerada para a avaliação da utilização dos indicadores as seguintes categorias: o indicador é “reportado”; o indicador “não é reportado” e as situações em que se verifica a indicação de que “reporta parcialmente” e/ou de que “não se aplica” foram consideradas na categoria de “não reporta”.

Os resultados mostram que os indicadores com maior frequência de utilização são: EC1 - Valor económico direto gerado e distribuído, com 72 citações (85% das empresas); EN3 - Consumo direto de energia e o EN16 - Emissões totais diretas e indiretas de gases com efeito de estufa (GEE), com 69 citações cada (81% das empresas); LA1 - Força de trabalho total por tipo, com 67 citações (79% das empresas); HR4 - Número total de casos de discriminação e ações corretivas no trabalho, com 63 citações (74% das empresas); PR5 - Procedimentos relacionados com a satisfação do cliente, com 60 citações (71% das empresas); e SO8 - Montantes das coimas e número total de sanções não monetárias por incumprimento de leis e regulamentos, com 58 citações (68% das empresas). De salientar que a incidência recai principalmente em indicadores considerados como principais, excetuando o PR5 e SO8 que são considerados como indicadores complementares pelo GRI.

Quanto aos indicadores menos referenciados temos: PR2 - Número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos, com 41 citações (48% das empresas); EC9 - Descrição e análise dos impactos económicos indiretos, com 36 citações (42% das empresas); EN15 - Número de espécies na lista vermelha da IUCN, EN25 - Identidade, dimensão, estatuto de proteção do valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respetivos habitats, HR10 - Percentagem total de operações/ações sujeitas a uma verificação no âmbito dos direitos humanos e/ou avaliação dos impactos e SO10 - Medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações de potencial significativo ou de impacto negativo efetivo nas comunidades locais, cada um com 23 citações (27% das empresas); e o LA15 - Regresso ao trabalho e taxa de retenção após parentalidade, com 21 citações (25% das empresas). Todos estes indicadores estão referenciados como complementares.

Por setor de atividade, observa-se para o total dos indicadores que as empresas abarcam na sua generalidade as dimensões do TBL, embora o uso do espectro de indicadores disponíveis varie significativamente entre os diversos setores e dimensões das empresas. Uma das explicações possíveis para este facto pode estar diretamente associada à difusão geográfica

das empresas. Cada país tem características específicas quanto aos seus sistemas políticos, estruturas institucionais, sistemas educativos, organização cultural, sistemas de trabalho e sistemas financeiros. Estas características têm implicações diretas nos procedimentos e motivações associadas à sua gestão e obriga-as a adaptar-se a circunstâncias da realidade local (Steurer et al, 2005; Matten & Moon, 2008). Um outro aspeto a considerar pode estar relacionado com o tamanho da amostra e a sua representatividade.

Porém, os resultados obtidos nesta amostra para o espectro geral dos indicadores propostos pelo GRI seguem a tendência dos resultados verificados em outros estudos (Espanha: Gallego, 2006; Portugal: Branco & Rodrigues, 2008; Canada: Roca & Searcy, 2012).

5.4.8.2 Escolha dos indicadores promissores para as relações híbridas

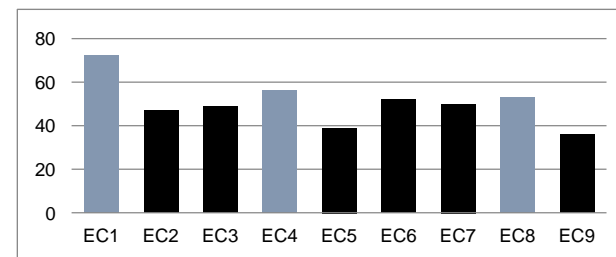
Para a escolha dos indicadores mais promissores para as relações híbridas, procedeu-se à avaliação das intenções de relato manifestadas pelas empresas, análise das respostas e sua frequência de materialidade. Para tal foram determinadas áreas alvo de interesse entre os indicadores. A análise foi suportada pelos critérios referidos no ponto 5.2.1.5.

Revela-se importante definir o que entendemos como indicadores promissores. Assim, indicadores promissores são os indicadores que pelas suas características, âmbito de cobertura, qualidade de informação e nível de resultados presentes ou futuros se afiguram consistentes (auspiciosos) e podem vir a serem relacionados com outros indicadores da mesma ou de diferentes dimensões do TBL possibilitando potenciais relações híbridas.

As áreas alvo permitiram-nos igualmente, detetar por análise amostral que as empresas transferem e repetem algumas das suas respostas entre indicadores, principalmente os de âmbito social, isto é, no caso de indicadores que aparentemente parecem solicitar a mesma informação. Damos como exemplo os indicadores: LA2, LA4 e LA5. Apesar de se reconhecer o problema, assumimos não anular as respostas a este tipo de indicadores uma vez que se observou não existirem efeitos de enviesamento significativos e porque em alguns casos a informação surge como complementar. Nas tabelas e seus gráficos associados 5.20 a 5.25 apresentam-se os resultados das análises efetuadas e a escolha exploratória dos indicadores que se afiguram como promissores para a análise híbrida. Isto deu-nos a seguinte distribuição de indicadores por dimensão: 3 para a dimensão económica; 17 para a dimensão ambiental e 15 para a dimensão social.

Tabela 5.20: Avaliação da utilização dos indicadores económicos por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

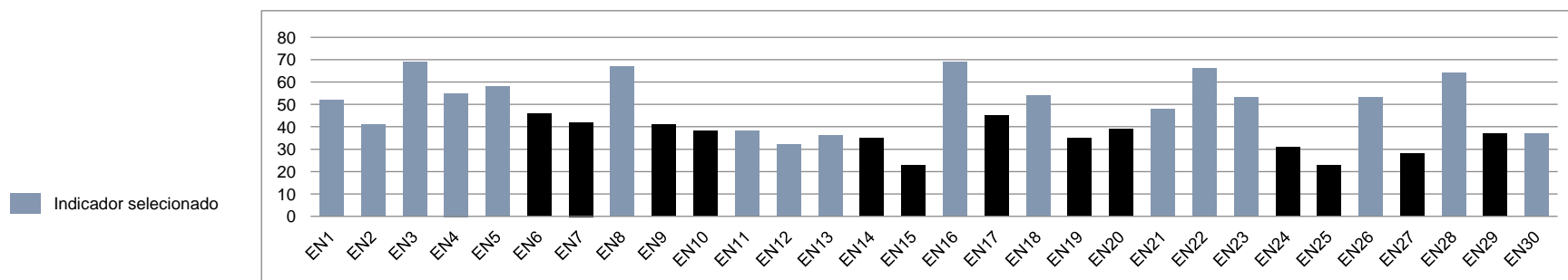
Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI								
		EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9
Primário	9	7	7	6	6	6	8	7	8	4
Secundário	46	39	23	25	30	20	24	23	26	16
Terciário	30	26	17	18	20	13	20	20	19	16
Totais	85	72	47	49	56	39	52	50	53	36
	%	84,71	55,29	57,65	65,88	45,88	61,18	58,82	62,35	42,35



Indicador selecionado

Tabela 5.21: Avaliação da utilização dos indicadores ambientais por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI																													
		EN 1	EN 2	EN 3	EN 4	EN 5	EN 6	EN 7	EN 8	EN 9	EN 10	EN 11	EN 12	EN 13	EN 14	EN 15	EN 16	EN 17	EN 18	EN 19	EN 20	EN 21	EN 22	EN 23	EN 24	EN 25	EN 26	EN 27	EN 28	EN 29	EN 30
Primário	9	5	5	8	5	6	5	5	7	5	5	6	6	6	4	5	6	6	5	5	5	8	8	8	5	4	6	3	7	5	5
Secundário	46	29	27	40	30	28	23	22	35	21	20	19	14	17	18	11	37	21	27	18	21	28	37	28	18	14	26	17	33	17	20
Terciário	30	18	9	21	20	24	18	15	25	15	13	13	12	13	13	7	26	18	22	12	13	12	21	17	8	5	21	8	24	15	12
Totais	85	52	41	69	55	58	46	42	67	41	38	38	32	36	35	23	69	45	54	35	39	48	66	53	31	23	53	28	64	37	37
	%	61	48	81	65	68	54	49	79	48	45	45	38	42	41	27	81	53	64	41	46	56	78	62	36	27	62	33	75	44	44



Indicador selecionado

Tabela 5.22: Avaliação da utilização dos indicadores sociais por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI														
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8	LA9	LA10	LA11	LA12	LA13	LA14	LA15
Primário	9	6	4	7	9	6	9	6	9	7	5	7	7	6	6	1
Secundário	46	40	26	24	31	26	26	31	30	19	26	30	27	33	18	10
Terciário	30	21	21	22	23	16	17	17	19	12	16	25	21	20	14	10
Totais	85	67	51	53	63	48	52	54	58	38	47	62	55	59	38	21
	%	78,82	60,00	62,35	74,12	56,47	61,18	63,53	68,24	44,71	55,29	72,94	64,71	69,41	44,71	24,71

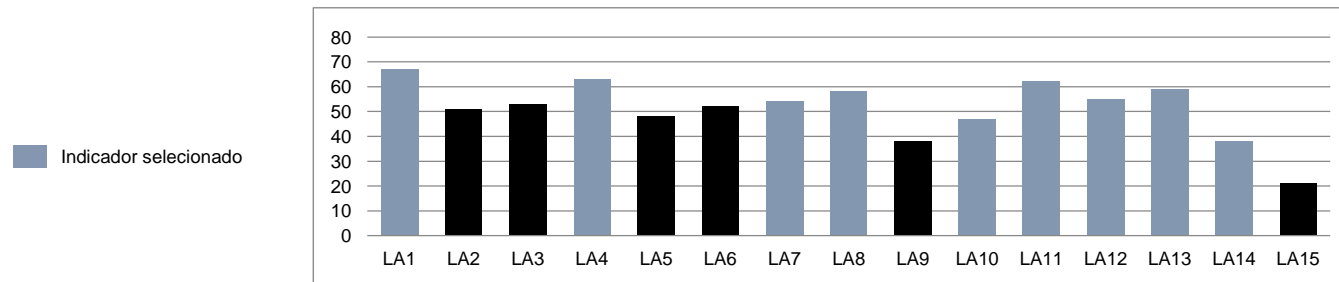


Tabela 5.23: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (direitos humanos) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI										
		HR1	HR2	HR3	HR4	HR5	HR6	HR7	HR8	HR9	HR10	HR11
Primário	9	6	5	6	7	8	9	9	3	7	3	2
Secundário	46	18	18	17	32	29	31	27	13	17	12	14
Terciário	30	12	10	13	24	16	21	19	8	13	8	11
Totais	85	36	33	36	63	53	61	55	24	37	23	27
	%	42,35	38,82	42,35	74,12	62,35	71,76	64,71	28,24	43,53	27,06	31,76

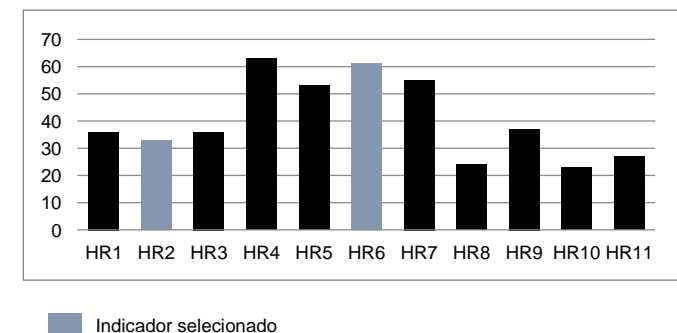


Tabela 5.24: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (sociedade) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI									
		SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SO6	SO7	SO8	SO9	SO10
Primário	9	9	6	8	7	6	6	5	7	3	4
Secundário	46	28	20	22	24	21	20	21	29	13	11
Terciário	30	17	21	19	21	16	18	19	22	10	8
Totais	85	54	47	49	52	43	44	45	58	26	23
	%	63,53	55,29	57,65	61,18	50,59	51,76	52,94	68,24	30,59	27,06

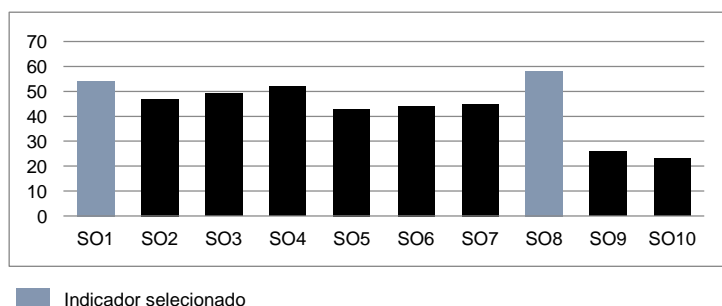
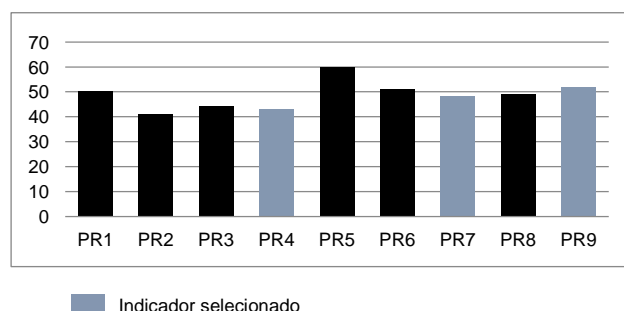


Tabela 5.25: Avaliação da utilização dos indicadores sociais (responsabilidade pelo produto) por setor de atividade e seleção exploratória de indicadores para análise híbrida.

Sector económico	Empresas por sector	Avaliação e referências ao indicador do GRI								
		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9
Primário	9	5	5	5	6	6	5	5	5	6
Secundário	46	28	22	25	21	31	28	24	24	24
Terciário	30	17	14	14	16	23	18	19	20	22
Totais	85	50	41	44	43	60	51	48	49	52
	%	58,82	48,24	51,76	50,59	70,59	60,00	56,47	57,65	61,18



5.4.8.3 Índice de importância de relato e seriação dos indicadores selecionados

Constata-se que tanto para o GRI como para as empresas, os indicadores não têm todos a mesma importância. Porém, na estrutura do GRI alguns dos indicadores são incontornáveis enquanto a importância de outros indicadores está dependente da relevância, do setor de atividade, do impacte e do tipo de informação que a empresa deseja transmitir.

Para determinar a importância que é atribuída pela empresa aos indicadores e respectiva utilização foram realizadas duas avaliações. Uma avaliação que corresponde à diversidade de indicadores relatados e uma outra avaliação que tem a ver com a importância que é dada aos indicadores selecionados.

Apresenta-se na tabela 5.26 a distribuição por dimensão de empresa e diversidade de indicadores relatados. Complementarmente, temos: 33% das empresas utilizam no seu relato mais de 63 e um máximo de 84 indicadores, representando um valor médio de 89% de cobertura de relato; 28% das empresas utilizam no seu relato mais de 43 e menos de 62 indicadores, representando um valor médio de 63% de cobertura de relato; 32% das empresas utilizam no seu relato mais de 21 e menos de 41 indicadores, representando um valor médio de 31% de cobertura de relato; e 7% das empresas utilizam no seu relato mais de 10 e menos de 20 indicadores, representando um valor médio de 19% de cobertura de relato.

Observa-se que 44 empresas (52% do total) encontram-se acima do valor médio de relato (muito bom e bom). Pode-se considerar um valor satisfatório tendo em consideração que a nossa amostra não está em zona de conforto, isto é, quando comparada com outros estudos em que são selecionadas as *N* melhores empresas ou do mesmo setor de atividade ou empresas cotadas em bolsa, entre outros aspetos.

Tabela 5.26: Índice de utilização de indicadores no relato.

Escala do índice normalizado		Número de empresas	Por dimensão			Intervalo do índice	Média
%	Nível de cobertura		MN	GE	PME		
75 - 100	Muito bom	28	9	14	5	4,00 - 3,00	3,43
50 - 75	Bom	24	10	9	5	2,97 - 2,03	2,57
25 - 50	Médio	27	11	10	6	1,97 - 1,00	1,51
0 - 25	Baixo	6	1	2	3	0,92 - 0,47	0,74

Dados da amostra	Amostra	85
	Media	2,39
	Moda	3,14
	Desvio padrão	0,9488
	Variância	0,9003

A determinação da importância e seriação dos indicadores selecionados foi realizada através de um índice composto que relaciona o conteúdo com o nível de utilização do indicador. Na tabela 5.27 são apresentados os resultados que foram obtidos. Constatou-se nesta análise que alguns dos indicadores, pelas suas características e tipologia, não reúnem condições para serem considerados. Estes indicadores estão identificados a cor laranja. Na tabela 5.28 apresenta-se para cada um desses indicadores o motivo que levou a não serem considerados para o estudo.

Tabela 5.27: Posicionamento relativo dos indicadores selecionados no âmbito da sua dimensão.

Dimensão económica	EC 1	EC 4	EC 8															
	3,75	2,77	2,12															
Dimensão ambiental	EN 8	EN 16	EN 3	EN 22	EN 28	EN 26	EN 23	EN 1	EN 4	EN 11	EN 18	EN 5	EN 21	EN 2	EN 12	EN 30	EN 13	
	3,42	3,42	3,38	2,96	2,94	2,91	2,64	2,59	2,48	2,45	2,24	2,16	1,69	1,64	1,44	1,41	1,11	
Dimensão social	LA 1	HR 6	LA 10	LA 7	SO 8	LA 8	LA 4	LA 12	PR 9	SO 1	LA 11	LA 14	PR 7	PR 4	HR 2			
	3,29	3,10	2,81	2,71	2,61	2,37	2,35	2,22	2,07	2,05	1,96	1,86	1,69	1,56	1,53			


Indicador para análise suplementar

Tabela 5.28: Motivo para a não consideração de indicadores (tipologia e características).

Indicador	Âmbito	Motivo para não ser considerado
EC4	Apoio financeiro significativo recebido do governo	A informação é dada a conhecer no âmbito do recebe ou não o apoio
EN2	Percentagem de materiais utilizados que são provenientes de reciclagem	Foi observada inconsistência significativa nos dados relatados e um índice baixo de respostas
EN5	Total de poupança de energia devido a melhorias na conservação e na eficiência	Foi observada inconsistência significativa nos dados relatados. São descritas as medidas e não a quantificação
EN11	Localização dos terrenos no interior de zonas protegidas ou em áreas de alto índice de biodiversidade fora das zonas protegidas	Não comparabilidade, respostas ao indicador no âmbito de sim ou não
EN12	Descrição dos impactos significativos sobre a biodiversidade	Este indicador não apresenta variabilidade significativa nas respostas pelo que a sua avaliação resume-se a ter o não ter o impacto
EN13	Descrição de habitats protegidos ou recuperados	Este indicador não apresenta variabilidade significativa nas respostas pelo que a sua avaliação resume-se a proteger ou não proteger
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa	Propostas futuras ou em curso (qualitativa)
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços	Propostas futuras ou em curso (qualitativa)
LA10	Média de horas de formação, por trabalhador e por género, discriminadas por categoria de funções	As respostas dadas a este indicador por norma não especificam qual o tipo e alcance da formação. Assim, optou-se por não considerá-lo.
LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos trabalhadores e para a gestão de carreira	Respostas aos indicador no âmbito do tem ou não, deficiente definição dos programas. Está dependente dos normativos laborais dos países
LA14	Discriminação do rácio do salário base entre homens e mulheres, por categoria de funções	Informação dependente da lei laboral do país não permite comparabilidade
HR6	Casos em que exista risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e medidas que contribuam para a sua efetiva abolição.	Não observa variabilidade na informação pois, por norma, as empresas repudiam o trabalho infantil (não se regista casos)
PR7	Número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio	Informação com elevado índice de variabilidade e dependente de normativos internos de conduta

Na tabela 5.29 apresenta-se o resultado final dos indicadores mais promissores para a avaliação exploratória das relações híbridas. No total temos 22 indicadores que estão organizados pela sua ordem de importância. De salientar que nas 11 primeiras posições 7 dos indicadores são ambientais, confirmando o interesse que as empresas dedicam a esta dimensão. Nas restantes 11 posições observa-se a maior concentração dos indicadores da dimensão social.

Tabela 5.29: Posicionamento final dos indicadores com potencialidade para relações híbridas.

EC1	EN8	EN16	EN3	LA1	EN22	EN28	LA7	EN23	SO8	EN1
3,75	3,42	3,42	3,38	3,29	2,96	2,94	2,71	2,64	2,61	2,59
										
EN4	LA8	LA4	LA12	EC8	PR9	SO1	EN21	PR4	HR2	EN30
2,48	2,37	2,35	2,22	2,12	2,07	2,05	1,69	1,56	1,53	1,41

5.5 Análise de conteúdo: abordagem complementar

Foi nosso objetivo, ao utilizar a técnica de análise de conteúdo, verificar a consistência entre o discurso escrito e a estrutura de relato do indicador, em particular nos indicadores que foram selecionados. O procedimento está descrito no ponto 5.2.1.4.

Os resultados globais da análise de conteúdo podem ser consultados no Apêndice 3. Com o objetivo de focalizar a análise que pretendemos levar a cabo, foi criada uma zona de corte de frequência que fixamos em 45 vezes por palavra-chave (este valor é obtido por uma proporção que se arbitrou de 40% sobre o número médio global de páginas por relatório, cujo valor é de 113 páginas). Na tabela 5.30 apresentam-se os resultados das frequências observadas por linha de corte.

Os resultados indicam que existe uma correspondência entre algumas das palavras-chave e o nível de frequência observado na utilização dos indicadores por parte das empresas, principalmente naquelas palavras que poderemos considerar como de utilização mais frequente tais como por exemplo, água, energia, emissões, formação, stakeholder, acionistas, receitas e vendas.

Da listagem de palavras-chave utilizadas, 56 no total, em média 60% foram utilizadas pelas empresas. Dez empresas destacam-se por terem utilizado entre 40 a 43 palavras-chave diferentes e 4 apresentam-se como as que utilizaram menos palavras-chave diferentes, entre 22 a 25.

Tabela 5.30: Resumo por linha de corte da frequência de utilização de palavras-chave nos relatórios por setor económico.

Categorias	Sectores de atividade																																							Total de palavras por palavra-chave
	Valor medio de páginas relatório por sector	112	154	110	39	52	115	241	113	97	76	180	146	119	128	108	108	97	54	44	116	119	140	71	127	65	220	104	99	113	92	113	104	127	75	93	204			
	Palavra-chave																																							
Gestão	Presença no mercado	115	106	96	36	37	57	161	141	102	160	61	153	137	15	37	80	35	18	34	16	60	218	56	15	24	141	49	18	64	51	108	19	60	2	25	12	2519		
	Desenvolvimento	192	298	651	25	20	286	278	66	89	111	222	329	161	91	63	313	117	39	117	89	117	130	102	167	135	154	147	96	97	96	116	64	146	132	127	121	5504		
	Stakeholder	162	46	148	72	39	76	103	62	38	54	68	147	65	44	37	112	56	69	74	64	41	297	97	62	49	125	8	13	56	53	98	9	61	38	34	0	2577		
Financeira	EBITDA	0	18	0	0	0	10	62	2	3	3	1	8	14	1	7	0	0	0	0	0	1	0	4	1	11	32	5	2	3	6	0	5	12	0	0	0	211		
	Lucro	13	10	29	7	4	4	180	102	113	23	13	10	33	2	14	6	12	1	27	0	4	39	14	4	8	0	3	17	10	19	94	1	5	1	7	0	829		
	Impostos	4	60	12	2	1	7	49	4	8	6	2	8	73	2	5	3	0	4	7	0	33	13	8	1	7	81	13	2	4	2	12	3	8	2	1	1	448		
	Receitas	8	140	22	4	1	9	148	35	76	59	18	12	46	0	7	11	8	1	4	9	107	27	4	8	9	191	15	10	23	72	56	3	8	17	55	22	1245		
	Vendas	39	89	48	21	4	34	54	42	36	8	58	39	133	5	43	35	14	26	77	8	36	72	43	6	3	44	7	26	18	1	24	4	12	3	7	5	1124		
	Acionistas	62	164	56	12	1	40	118	47	70	31	6	48	108	5	6	12	4	1	28	5	63	22	36	21	14	73	9	12	48	23	58	22	36	3	3	0	1267		
Matérias	Energia	146	236	198	102	50	273	76	436	38	261	230	285	158	50	133	119	88	70	84	122	59	346	185	44	143	158	72	81	99	102	74	15	47	22	50	25	4677		
	Matérias-primas	25	11	0	9	11	11	6	0	4	165	14	61	19	63	9	12	18	3	19	2	6	10	20	0	6	2	1	2	1	3	2	0	4	0	0	0	519		
	Água	364	128	333	43	8	304	1997	188	37	101	121	209	137	108	197	84	103	99	40	86	35	275	167	67	61	41	52	87	60	102	28	100	73	33	44	31	5943		
Sustentabilidade	Ciclo de vida	8	5	3	13	2	4	20	2	12	4	18	49	17	6	2	2	13	2	4	3	0	3	5	2	6	3	5	3	3	3	4	4	2	0	2	0	234		
	Cadeia suprimentos	13	9	4	22	4	30	16	6	5	13	28	9	18	0	21	9	53	2	13	24	0	287	42	37	3	10	0	15	18	5	2	0	5	0	3	0	726		
	Biodiversidade	51	57	42	0	0	88	22	13	12	28	31	32	23	33	8	17	28	15	15	7	18	101	5	20	34	17	29	24	11	30	13	42	27	7	15	10	925		
	Conservação	35	23	23	4	0	31	17	8	3	9	9	30	9	15	10	5	46	7	3	40	2	9	3	32	18	14	11	8	11	13	15	13	27	5	5	0	513		
Poluição	Emissões	68	146	88	31	10	154	58	39	30	88	196	228	115	165	49	61	56	44	71	69	17	122	93	122	113	51	94	102	75	99	57	42	46	9	26	12	2846		
	Gases efeito estufa	23	23	12	9	5	28	12	12	9	17	5	34	38	3	13	30	20	12	9	17	4	73	20	15	30	12	6	20	14	11	3	0	13	6	9	3	570		
	Águas residuais	10	12	6	2	0	22	93	28	0	11	2	14	28	4	1	20	0	1	4	10	9	10	48	1	5	4	3	5	0	7	2	0	10	0	1	0	373		

	Resíduos	103	85	144	91	52	134	52	81	26	773	131	156	114	67	71	84	48	108	74	86	56	230	192	78	74	38	75	85	28	140	23	36	55	6	35	13	3644
	Alterações climáticas	9	24	43	4	2	66	46	20	8	9	25	28	9	11	7	33	8	5	10	24	7	45	14	89	11	12	8	12	11	9	20	11	24	0	2	4	670
Práticas laborais	Trabalhadores	97	57	120	41	26	45	82	75	57	70	91	107	60	19	69	93	30	32	28	107	40	516	89	44	60	23	105	23	72	33	67	40	170	10	64	35	2697
	Diversidade	16	17	30	14	18	17	15	11	5	17	39	51	40	9	18	8	54	6	7	12	3	16	23	13	28	11	13	17	28	29	12	2	41	7	12	20	679
	Formação	180	84	211	44	13	77	146	76	71	96	249	169	123	54	89	167	34	34	85	42	44	20	131	52	91	17	47	136	92	24	122	44	135	116	193	20	3328
	Saúde e segurança	62	34	126	20	13	53	73	29	10	29	93	58	62	21	25	62	26	11	18	26	14	25	48	24	44	14	27	28	26	38	5	10	27	7	29	6	1223
DH	Direitos humanos	48	114	70	10	36	66	52	11	9	24	28	62	21	4	9	21	37	8	13	22	22	54	40	21	38	13	40	39	44	47	17	22	42	9	25	8	1146
Total palavras por sector		1853	1996	2515	638	357	1926	3936	1536	871	2170	1759	2336	1761	797	950	1399	908	618	865	890	798	2960	1489	946	1025	1281	844	883	916	1018	1032	511	1096	435	774	348	
Frequência relevante de palavras-chave por linha de corte		13	15	13	3	2	13	19	10	7	11	11	15	14	7	7	10	9	4	7	7	6	14	11	7	8	8	8	6	9	9	10	2	9	2	5	1	

Legenda

Linha de corte, repetição da palavra-chave pelo menos 45 vezes. Média de páginas por relatório/sector 113 páginas

Nota


Um dos relatórios não foi possível proceder a quantificação das palavras-chave, sector: distribuição de energia; empresa: CEM

Constatou-se que, dependendo do sector de atividade determinadas palavras-chave tem uma maior frequência de utilização no discurso escrito por parte das empresas. Temos como exemplos os setores da agricultura, mineração e construção, com 13 palavras-chave; equipamentos tecnológicos e indústria do tabaco, com 14 palavras-chave; energia e indústria química, com 15 palavras-chave; e a distribuição de água, com 19 palavras-chave.

Na tabela 5.31 apresenta-se a frequência de utilização e ordenação das palavras-chave utilizadas.

Tabela 5.31: Frequência e ordenação da utilização das palavras-chave global e por linha de corte.

Frequência por lista global de palavras-chave					Frequência por linha de corte de palavras-chave			
Nº de ordem	Frequência total	Palavra-chave	Categoria	% do total global de palavras-chave		Nº de empresas com palavras-chave na linha corte	Palavra-chave	Categoria
1	5943	Água	Materiais	11,76	2	33	Desenvolvimento	Gestão
2	5504	Desenvolvimento	Gestão	10,89	3	31	Energia	Materiais
3	4677	Energia	Materiais	9,25	4	28	Resíduos	Poluição
4	3644	Resíduos	Poluição	7,21	1	26	Água	Materiais
5	3328	Formação	Políticas laborais	6,58	6	26	Emissões	Poluição
6	2846	Emissões	Poluição	5,63	8	25	Stakeholder	Gestão
7	2697	Trabalhadores	Práticas laborais	5,33	5	25	Formação	Políticas laborais
8	2577	Stakeholder	Gestão	5,10	7	22	Trabalhadores	Práticas laborais
9	2519	Presença no mercado	Gestão	4,98	9	21	Presença no mercado	Gestão
10	1267	Acionistas	Financeira	2,51	10	12	Acionistas	Financeira
11	1245	Receitas	Financeira	2,46	11	10	Receitas	Financeira
12	1223	Saúde e segurança	Políticas laborais	2,42	12	9	Saúde e segurança	Políticas laborais
13	1146	Direitos humanos	Direitos humanos	2,27	14	8	Vendas	Financeira
14	1124	Vendas	Financeira	2,22	13	8	Direitos humanos	Direitos humanos
15	925	Biodiversidade	Sustentabilidade	1,83	15	4	Biodiversidade	Sustentabilidade
Nº de palavras	40665	%			80,44			

 Palavras-chave que mantem posicionamento

Nota:

A palavra-chave “água” apresenta um desvio anormal que está identificado no setor de atividade “distribuição de água” comparativamente com as restantes palavras-chave e setores de atividade. Foi assumido manter este valor pelo facto de duas das três empresas do setor estarem em zona geográfica crítica (Asia: Filipinas e Malásia). A informação pode ser consultada no apêndice 3.

De referir que 48% das palavras-chave (27 das 56) tiveram muito pouca ou nenhuma utilização por parte das empresas nos seus relatórios. Para algumas das palavras surpreende a sua reduzida utilização e abordagem do tema quando comparamos o discurso oral ou outros tipo de documentos que não o relatório de sustentabilidade utilizado pelos responsáveis das empresas e pelas organizações sectoriais. Referimos os seguintes exemplos: investimento ambiental, benchmarking, serviços dos ecossistemas, projeto social, valor partilhado, competitividade, produção limpa, ciclo de vida, publicidade responsável (outros casos podem ser consultados no Apêndice 3).

É importante que a empresa veja no seu relatório a possibilidade de comunicar não só a sua materialidade de factos mas também sua preocupação e intenções futuras já que permite

comparar posições, evoluções e tendências. O relatório deve ser encarado como um instrumento que permita analisar as atitudes da gestão da governança, as suas políticas, as suas estratégias e como é que as pretendem solucionar.

5.6 Estudo dos indicadores selecionados

Os resultados obtidos nos pontos anteriores permitiram-nos validar a escolha dos indicadores que julgamos venham a ser promissores para a análise exploratória híbrida que pretendemos levar a efeito.

Na tabela 5.32 apresenta-se o resultado obtido e a correspondência que se observa entre a análise de conteúdo (64% das palavras-chave foram associadas a estes indicadores), a importância comparativa e a frequência de utilização (superior a 43%) para os indicadores selecionados.

Tabela 5.32: Indicadores selecionados tendo por base a análise de conteúdo, importância comparativa e a frequência de utilização.

Associação da frequência por palavra-chave - percentagem de utilização		Indicador por dimensão de desempenho e importância		Frequência de utilização (%)	Nível GRI
Desempenho económico					
	%	Valor económico direto gerado e distribuído	EC1	84,71	Essencial
Presença no mercado	4,98	Vendas	EC1-1		
Vendas	2,22				
		Remunerações	EC1-2		
Donativos	0,56	Investimento na comunidade	EC1-7		
Filantropia	0,07				
Stakeholder	5,10				
Investimento na comunidade	0,16	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público	EC8	62,35	Essencial
Valor partilhado	0,05				
Desempenho ambiental					
Matérias-primas	1,03				
Ciclo de vida	0,46	Materiais utilizados	EN1	61,18	Essencial
Energia	9,25	Consumo direto de energia	EN3	81,18	Essencial
Eficiência energética	0,82	Consumo indireto de energia	EN4	64,71	Essencial
Produção limpa	0,01				
Água	11,76	Consumo de água	EN8	78,82	Essencial
Emissões	5,63				
Alterações climáticas	1,33	Emissões totais diretas e indiretas de gases com efeito de estufa	EN16	81,18	Essencial
Gases efeito estufa	1,13				
Águas residuais	0,74	Descarga de águas	EN21	56,47	Essencial
Resíduos	7,21	Quantidade de resíduos	EN22	77,65	Essencial
Derrames	0,31	Derrames	EN23	62,35	Essencial
Multas	0,61	Coimas por incumprimento das leis e regulamentos ambientais	EN28	75,29	Essencial
Biodiversidade	1,83				
Proteção do médio ambiente	0,10	Total de custos e investimentos com a proteção ambiental	EN30	43,53	Complementar
Política ambiental	0,25				
Investimento ambiental	0,05				

Desempenho social					
Diversidade	1,34	Mão de obra por género	LA1	78,82	Essencial
Trabalhadores	5,33	Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho	LA4	74,12	Essencial
Saúde e segurança	2,42	Acidentes de trabalho	LA7	63,53	Essencial
Formação	6,58	Formação	LA8	68,24	Essencial
		Desempenho	LA12	64,71	Complementar
Cadeia de suprimentos	1,44	Avaliação de fornecedores	HR2	38,82	Essencial
Cooperação	0,56	Ações em estreita colaboração com a comunidade	SO1	63,53	Essencial
Investimento social	0,28				
Projeto social	0,05				
		Sanções por incumprimento de leis e regulamentos	SO8	68,24	Essencial
Rotulagem	0,26	Incidentes por não conformidade	PR4	50,59	Complementar
Segurança do produto	0,12				
Satisfação do consumidor	0,04				
Publicidade responsável	0,02				
Multas	0,61	Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos e serviços	PR9	61,18	Essencial

Foi definido que o número total de indicadores relevantes irão ser vinte e dois, dos quais três são indicadores complementares sendo os restantes considerados essenciais segundo as definições do GRI. Este conjunto de indicadores aborda diferentes aspetos que estão relacionados com as dimensões do TBL.

Assim, a designação e distribuição dos indicadores por área de desempenho é a seguinte:

- I. Dois indicadores de desempenho económico:
 - a. Valor económico direto gerado e distribuído (EC1). Foram assumidas três subdivisões:
 - i. (EC1-1) vendas
 - ii. (EC1-2) remunerações
 - iii. (EC1-7) investimento na comunidade
 - b. Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público (EC8)
- II. Dez indicadores de desempenho ambiental:
 - a. Materiais utilizados (EN1)
 - b. Consumo direto de energia (EN3)
 - c. Consumo indireto de energia (EN4)
 - d. Consumo de água (EN8)
 - e. Emissões totais diretas e indiretas de gases com efeito de estufa (EN16)
 - f. Descarga de água (EN21)
 - g. Quantidade de resíduos (EN22)
 - h. Derrames (EN23)
 - i. Coimas por incumprimento das leis e regulamentos ambientais (EN28)
 - j. Total de custos e investimentos com a proteção ambiental (EN30)
- III. Dez indicadores de desempenho social:

- a. Mão-de-obra por género (LA1). Foram assumidas duas subdivisões:
 - i. (LA1-H) homens
 - ii. (LA1-M) mulheres
- b. Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho (LA4)
- c. Acidentes de trabalho (LA7)
- d. Formação (LA8)
- e. Desempenho (LA12)
- f. Avaliação de fornecedores (HR2)
- g. Ações em estreita colaboração com a comunidade (SO1)
- h. Sanções por incumprimento de leis e regulamentos (SO8)
- i. Incidentes por não conformidade (PR4)
- j. Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos e serviços (PR9)

I. Indicadores económicos

Para os indicadores económicos, 58% das empresas deram resposta a dois indicadores. Individualmente, o indicador menos utilizado é o EC1-1 (vendas líquidas) com 49 registos, sendo o EC1-7 (remunerações) aquele que apresenta maior utilização, com 67 registos. Observa-se que existe complementaridade entre os indicadores EC1-8 e o EC8. Contudo, não é de descartar a hipótese das empresas, tal como em outras situações identificadas, associarem resultados por serem indicadores que induzem a complementaridade, existindo assim uma tendência de réplica de resultados. Porém, a amplitude de aplicação destes indicadores é diferente. Na tabela 5.33 é apresentado o resumo dos resultados obtidos.

Tabela 5.33: Respostas globais por indicador para a dimensão económica.

Objetivo para cada indicador	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo
Unidade normalizada de medida ⁽¹⁾	Euro (€10 ⁿ)	Euro (€10 ⁿ)	Euro (€10 ⁿ)	
Dimensões do Desempenho económico	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Total respostas ⁽²⁾	49	67	52	54
%	57,65	78,82	61,18	63,53

⁽¹⁾ No anexo 2 são apresentadas a unidades de normalização utilizadas

⁽²⁾ No apêndice 4 são apresentados os registos por empresa

No gráfico 5.1 é apresentada a relação existente na utilização entre indicadores e as empresas. As empresas que respondem aos 4 indicadores são na grande maioria as multinacionais (MN) e grandes empresas (GE), com uma relação de 14 para 2 PME. Na utilização de 3 indicadores

mantem-se a prevalência do cenário anterior e o surgimento já com alguma consistência das PME, com uma relação de 27 para 6 PME. Comparativamente, o resultado conjunto na utilização de 3 e 4 indicadores corresponde a 60% do total de empresas MN e GE e a 42% das PME. De salientar que uma das empresas não apresentou registos para nenhum destes indicadores.

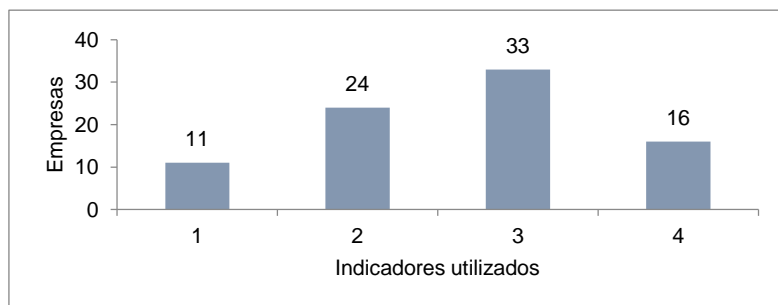


Gráfico 5.1: Relação de indicadores económicos utilizados por empresa.

II. Indicadores ambientais

Para os indicadores ambientais, 69% das empresas deram resposta a seis ou mais indicadores. Individualmente, os indicadores menos utilizados foram o EN30 (investimento na proteção ambiental) com 36 respostas e o EN21 (descargas de águas) com 39 respostas. Os indicadores que apresentam maior incidência de utilização são o EN8 (consumo de água) com 73 registos e o EN16 (GEE) e EN22 (resíduos) com 70 registos cada. Optou-se por excluir os dois indicadores com menos registos, o EN21 (descargas de águas) e o EN30 (investimento na proteção do ambiente) uma vez que o baixo índice de respostas não se afigura com significância para a fase de análise híbrida. Na tabela 5.34 é apresentado o resumo dos resultados obtidos.

Tabela 5.34: Respostas globais por indicador para a dimensão ambiental.

Objetivo para cada indicador	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Maximizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Binário	Binário	Binário
Unidade normalizada de medida ⁽¹⁾	Toneladas (Tx10 ⁹)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁶)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁶)	Metro cúbico (m ³ x10 ⁹)	GEE Toneladas de Dióxido de carbono (TCO ₂ x10 ⁹)	Metro cúbico (m ³ x10 ⁹)	Toneladas (Tx10 ⁹)	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não
Dimensões de desempenho ambiental	Materiais utilizados	Consumo direto de energia	Consumo indireto de energia	Consumo de água	Emissões diretas e indiretas	Descarga de águas	Totais resíduos	Apresenta derrames	Apresenta sanções	Investimento na proteção do ambiente
	EN1	EN3	EN4	EN8	EN16	EN21	EN22	EN23	EN28	EN30
Total respostas ⁽²⁾	53	67	52	73	70	39	70	54	60	36
%	62,35	78,82	61,18	85,88	82,35	45,88	82,35	63,53	70,59	42,35

⁽¹⁾ No anexo 2 são apresentadas a unidades de normalização utilizadas;

⁽²⁾ No apêndice 4 são apresentados os registos por empresa

Excluídos por reduzido número de dados

No gráfico 5.2 apresenta-se a relação existente na utilização entre indicadores ambientais e empresas. As empresas que respondem aos 10 indicadores são na sua totalidade MN e GE, num total de 8 empresas. Para o intervalo de utilização entre 6 a 9 indicadores temos um total de 51 empresas das quais 11 são PMEs. Comparativamente o resultado conjunto de utilização entre 6 a 10 indicadores corresponde a 74% do total de empresas MN e GE e a 58% de PMEs.

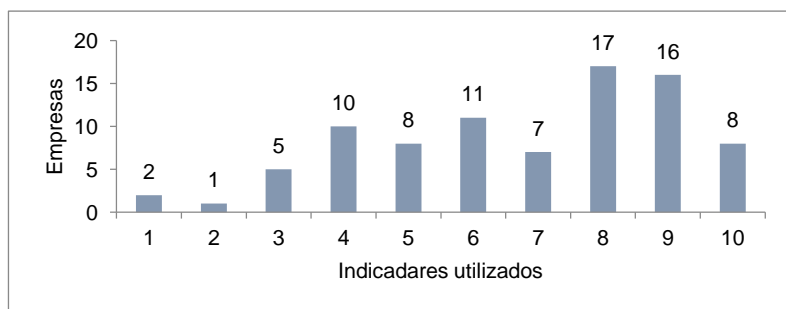


Gráfico 5.2: Relação de indicadores ambientais utilizados por empresa.

III. Indicadores sociais

Para os indicadores de âmbito social, 74% das empresas deram resposta a seis ou mais indicadores. Individualmente, os indicadores menos utilizados foram o HR2 (avaliação de fornecedores) e PR4 (incidentes por não conformidade) com 45 registos cada. Os indicadores que apresentam maior incidência de utilização são o LA1 (mão de obra por género) com 78 registos e o LA7 (Número de acidentes de trabalho) com 71 registos. Na tabela 5.35 é apresentado um resumo dos resultados obtidos.

Tabela 5.35: Respostas globais por indicador para a dimensão social.

Objetivo para cada indicador			Maximizar	Minimizar	Maximizar	Maximizar
Escala de medida	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo	Quantitativo
Unidade normalizada de medida			%		%	%
Dimensões de desempenho social	Número de homens	Número de mulheres	Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho	Número de acidentes de trabalho	Ações de formação	Análise de desempenho
	LA1-H	LA1-M	LA4	LA7	LA8	LA12
Total respostas ⁽²⁾	78	78	63	71	65	63
%	91,76	91,76	74,12	83,53	76,47	74,12

Objetivo para cada indicador	Maximizar	Maximizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar
Escala de medida	Qualitativo	Binário	Binário	Binário	Binário
Unidade normalizada de medida	%	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não

Dimensões de desempenho social	Parceiros sujeitos a avaliação	Ações em estreita colaboração com a comunidade	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos	Incidentes por não conformidade	Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos serviços
	HR2	SO1	SO8	PR4	PR9
Total respostas ⁽²⁾	45	64	58	45	52
%	52,94	75,29	68,24	52,94	61,18

⁽¹⁾ No anexo 2 são apresentadas a unidades de normalização utilizadas;

⁽²⁾ No apêndice 4 são apresentados os registos por empresa

No gráfico 5.3 apresenta-se a relação existente na utilização entre indicadores sociais e empresas. As empresas que respondem a 10 indicadores são na sua maioria MN e GE com uma relação de 15 para 2 PMEs. Para o intervalo de utilização entre 6 a 9 indicadores temos um total de 46 empresas das quais 13 são PMEs. Comparativamente com o número total de empresas para os 5 indicadores com maior frequência de utilização, os resultados correspondem a 71% das MN e GE e a 79% das PMEs sendo a única dimensão em que se apresentam com um resultado melhor que as MN e GE.

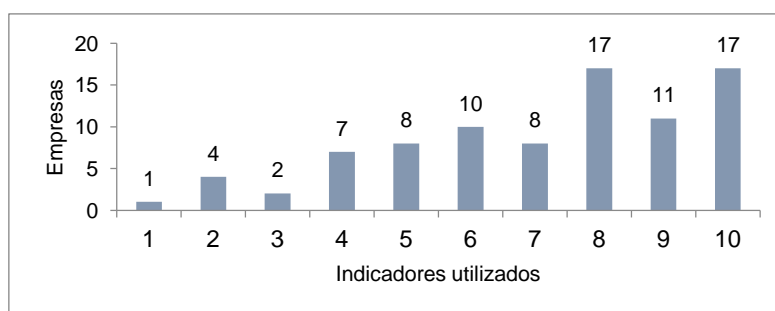


Gráfico 5.3: Relação de indicadores sociais utilizados por empresa.

Os resultados obtidos demonstram consistência generalizada na utilização dos indicadores. Em média 68% das MN e GE e 60% das PMEs apresentaram materialidade com informação útil para 6 ou mais indicadores. A prevalência das MN e GE na apresentação de relatórios de sustentabilidade faz com que se mantenha focalizada nelas o impacto provocado pelas suas atividades. Observou-se que as PMEs estão a desenvolver esforços em dar resposta aos indicadores assim como em apresentar medidas de ação para a mitigação dos seus impactes.

Na generalidade, observaram-se deficiências nos relatos, incoerência na informação e na forma de comunicar. Existe uma falta generalizada de interesse em dar a conhecer o que está menos bem e quais as estratégias e propostas para mitigar os impactes negativos das atividades, principalmente as de maior risco. Um outro aspeto relevante a destacar é a falta de

continuidade na elaboração do relato. O relato é uma aprendizagem contínua que não se esgota num único relatório e não deve ser visto unicamente como a relação de custo benefício de uma determinada área da empresa uma vez que os benefícios, quando existem, são globais.

Tendo definido os indicadores que se afiguram como os mais promissores e a materialidade útil dos dados para a avaliação que pretendemos levar a efeito, proceder-se-á à análise exploratória das relações híbridas.

5.7 Construção das relações híbridas

O entendimento que fazemos de *“relações/associações híbridas tem a ver com a porção de uma unidade coerente (sistema – dimensões do TBL) que por efeito de indução de alguns dos seus elementos (subsistema – indicadores) por outra unidade coerente diferente pode potenciar resultados positivos, negativos, nulos ou neutros de desempenho e que afetarão ambas as porções dos dois sistemas em grau e intensidade”* (ver capítulo 4 ponto 4.2.2.3).

Dada a grande variabilidade de setores de atividade das empresas avaliadas, amplitude de variação de muitos dos indicadores utilizados em associação à reduzida dimensão da amostra, as técnicas estatísticas adotadas para analisar os dados foram utilizadas com caráter exploratório e não de inferência estatística. Neste contexto, para avaliar a possibilidade de existirem relações ou associações entre indicadores, dois a dois, efetuaram-se Análises de Contingência e de Variância. As hipóteses de base em análise (traduzidas pela hipótese nula) assumem a inexistência de associação entre os indicadores:

- I. Análise de Contingência: os dois indicadores (qualitativos) são independentes;
- II. Análise de Variância: os valores médios do indicador quantitativo são iguais para todas as categorias possíveis do indicador qualitativo.

Com estas análises pretendeu-se detetar indícios da existência de associações entre dois indicadores de dimensões diferentes, pelo que a verificação dos pressupostos destas duas análises não foi uma preocupação. Como critério de decisão consideraram-se interessantes as análises com *p-value* claramente inferior a um nível de significância de 0,05 (correspondente a um grau de confiança de 95%). O resultado conduziu a um subconjunto de indicadores que permitiram a identificação de indícios de relações entre indicadores de tipos diferentes como se mostra nas tabelas 5.36 e 5.37.

Tabela 5.36: Índícios de associação entre indicadores (Economia–Social) decorrentes de análises de contingência e variância.

	Economia	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Social	Hibridação (relações/associações)	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
LA1-H	Número de homens	Sim	Sim	Sim	Sim
LA1-M	Número de mulheres	Sim	Sim	Sim	Sim
LA4	Trabalhadores abrangidos por contratação coletiva	Não	Sim	Não	Não
LA7	Número de acidentes laborais	Não	Sim	Não	Não
LA8	Programas de formação diversificados	Não	Não	Não	Não
LA12	Análise de desempenho e desenvolvimento de carreira	Não	Não	Não	Não
HR2	Parceiros de negócio sujeitos a avaliação	Não	Não	Não	Não
SO1	Ações em estreita colaboração com a comunidade local, avaliação de impactos e programas de desenvolvimento	Não	Não	Não	Não
SO8	Coimas e sanções não monetárias por incumprimento de leis e regulamentos	Sim	Sim	Não	Não
PR4	Incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos à informação e rotulagem dos produtos e serviços	Não	Sim	Sim	Não
PR9	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços	Não	Sim	Não	Não

Sim – $p < 0,05$

Dados estatísticos apêndice 6

Tabela 5.37: Índícios de associação entre indicadores (Economia–Ambiente) decorrentes de análises de contingência e variância.

	Economia	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Ambiente	Hibridação (relações/associações)	Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
EN1	Materiais utilizados	Sim	Não	Não	Não
EN3	Consumo direto de energia	Sim	Sim	Não	Não
EN4	Consumo indireto de energia	Sim	Sim	Não	Não
EN8	Consumo de água	Não	Não	Não	Não
EN16	Emissões diretas e indiretas de gases com efeito de estufa	Não	Não	Não	Não
EN22	Resíduos	Não	Sim	Não	Não
EN23	Presenta derrames	Não	Não	Não	Não
EN28	Apresenta sanções por incumprimento das leis e regulamentos ambientais	Sim	Sim	Não	Não

Relações positivas

Sim – $p < 0,05$

Dados estatísticos apêndice 7

Os indicadores com indícios de associação foram submetidos, de seguida, a uma análise de correspondências múltipla para, em conjunto e para cada um dos binómios Economia-Ambiente e Economia-Social, detetar associações de interesse (para albergar indicadores quantitativos efetuou-se a sua classificação).

A análise de correspondências múltipla efetuada com os indicadores do sistema permite concluir que:

- I. A relação Economia-Ambiente revela que elevados valores para as vendas líquidas (EC1-1) estão associados a grandes quantidades de materiais utilizados (EN-1), energia consumida (EN-3 e EN-4) e sanções ambientais (EN28), como se mostra (gráfico 5.4).
- II. A relação Economia-Sociedade revela que elevados valores para as remunerações (EC1-7) estão associados a maior proporção de trabalhadores com contratos de trabalho (LA4%), mais acidentes laborais (LA7), mais incidentes resultantes de não conformidade (PR4), coimas (PR9) e multas (SO8) (gráfico 5.5).

A análise exploratória efetuada revelou-se muito útil tendo algumas limitações, nomeadamente, na representatividade das categorias utilizadas para os indicadores o que justifica, por exemplo, a associação aparente entre o indicador EN4-q3-Baixo com o universo positivo do sistema Economia-Ambiente.

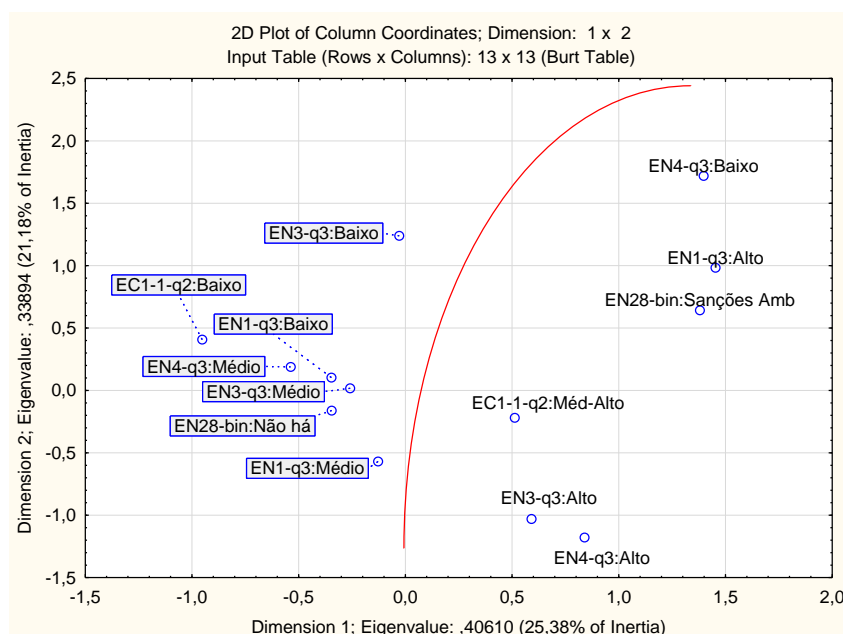


Gráfico 5.4: Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do sistema - Economia-Ambiente.

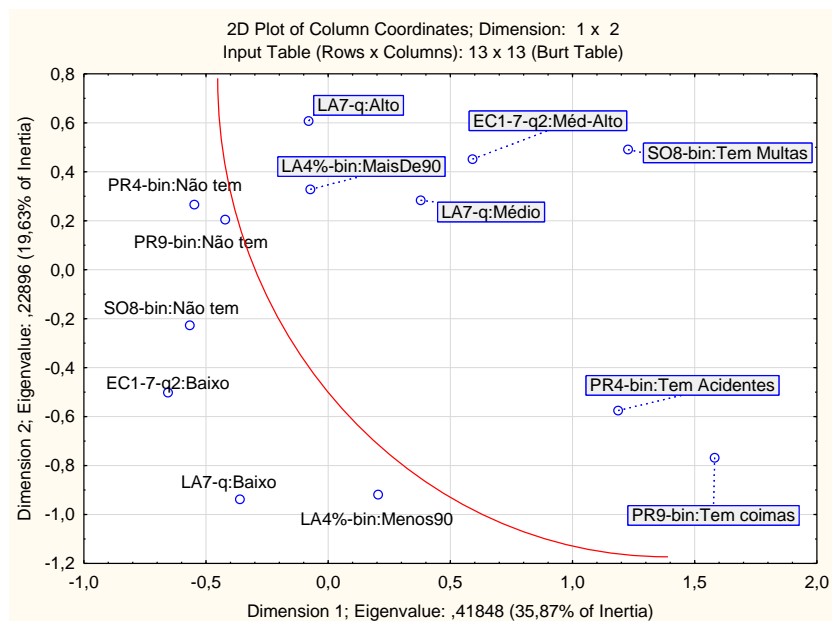


Gráfico 5.5: Mapa de correspondências com os indicadores interessantes do sistema - Economia-Social.

Os resultados destes dois gráficos podem ser consultados no apêndice 7.

5.8 Análise longitudinal híbrida: aplicação a estudo de caso

Tendo como referencial os resultados obtidos nas combinações híbridas apresentadas nas tabelas 5.36 e 5.37, passaremos a exemplificar o processo recombinante híbrido longitudinal através da análise de três anos de relatos de uma das empresas da nossa amostra, determinar o seu posicionamento perante o processo de materialidade funcional e análise do impacte híbrido.

A escolha para a nossa exemplificação focaliza-se na relação híbrida economia-ambiente com a recombinante: EC1-1 para EN1; EN3; EN4 e EN28 e na relação híbrida economia-social para a recombinante: EC1-1 para LA1 e SO8. Na figura 5.1 apresenta-se, esquematicamente, todo o ciclo das relações recombinantes híbridas referidas.

Tabela 5.38: Caracterização da empresa.

Nome da empresa	Tratolixo
País	Portugal
Acionistas de referência	Conjunto de municípios do Distrito de Lisboa
Área de influência	Distrito de Lisboa
Dimensão	PME
Setor	Serviços
Atividade	Gestão de resíduos
Finalidade	Gestão e exploração do sistema de resíduos sólidos urbanos que inclui o tratamento, deposição final, recuperação e reciclagem de resíduos sólidos, a comercialização dos materiais transformados e outras prestações de serviços no domínio dos resíduos sólidos
Risco da atividade	Moderado
Relatórios para análise	2010; 2011 e 2012

Tabela 5.39: Evolução dos resultados por indicador relatado.

Objetivo do indicador	Escala de medida	Indicador		Unidades normalizada de medida	Ano do relato		
					2010	2011	2012
Maximizar	Quantitativo	EC1-1	Vendas líquidas	€	66650402	41846982	39270383
Minimizar	Quantitativo	EC1-7	Remunerações	€	5467083	5533345	6287310
Maximizar	Quantitativo	EC1-8	Investimento na comunidade	€	8479	10182	30569
Maximizar	Qualitativo	EC8	Benefício público		(*)	(*)	(*)
Minimizar	Quantitativo	EN1	Materiais utilizados	T	52	35	37
Minimizar	Quantitativo	EN3	Consumo direto de energia	GJ	89261	73990	63650
Minimizar	Quantitativo	EN4	Consumo indireto de energia	GJ	70043	40106	34875
Minimizar	Quantitativo	EN8	Consumo de água	m ³	22777	16946	13458
Minimizar	Quantitativo	EN16	Emissões diretas e indiretas		N/R	N/R	N/R
Minimizar	Quantitativo	EN22	Total resíduos	T	198	189	15296
Minimizar	Binário	EN23	Total de derrames		0	0	0
Minimizar	Binário	EN28	Total de sanções		0	0	0
	Quantitativo	LA1-H	Número de homens		137	178	198
	Quantitativo	LA1-M	Número de mulheres		65	64	69
Maximizar	Quantitativo	LA4	Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho	%	N/A	N/A	N/A
Minimizar	Quantitativo	LA7	Número de acidentes de trabalho		29	29	28
Maximizar	Quantitativo	LA8	Ações de formação	%	0	75%	75%
Maximizar	Quantitativo	LA12	Análise de desempenho	%	N/R	N/R	N/R
Maximizar	Quantitativo	HR2	Parceiros sujeitos a avaliação	%	N/R	0	0
Maximizar	Quantitativo	SO1	Ações em estreita colaboração com a comunidade	%	50	50	50
Minimizar	Binário	SO8	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos		0	0	0
Minimizar	Binário	PR4	Incidentes por não conformidade		N/R	N/A	N/A
Minimizar	Binário	PR9	Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos serviços		0	0	0

Notas:

(*) Apoio projetos na comunidade escolar

N/R Não reporta
 N/A Não se aplica
 0 Não há incidentes
 Indicadores selecionados

Para cada indicador foi realizada a hibridização correspondente (como se mostra na figura 5.1 e tendo por base os resultados das tabelas 5.36 e 5.37) em função do alcance atribuído a cada combinação. E essa combinação foi comparada com o objetivo-meta (teórico) definido para cada um dos anos e verificado se o mesmo tinha sido atingido ou não. Adicionalmente, foram observadas as intenções manifestadas pelo discurso escrito no relato com o intuito de encontrar indícios que indicassem linhas estratégicas de atuação presente ou futura e que complementassem os resultados obtidos pelos indicadores e suas relações híbridas.

Na tabela 5.40 estão representados os resultados obtidos a partir do relatório do ano de 2012 (foi adoptado o mesmo procedimento para os restantes anos). Cada um dos níveis tando de eficácia como da eficiência do desempenho alcançado tem associado ponderações, assim como parâmetros complementares relacionados com a dimensão da empresa e risco da atividade.

Método de avaliação utilizado:

$$HBL_{economia/ambiente} = \sum_{ij}(ECO_iAMB_j)\delta x + (ECO_iAMB_j)\beta y \quad (4)$$

$$HBL_{economia/social} = \sum_{ik,m,l,n}(ECO_iSOC_{k,m,l,n})\delta x + (ECO_iSOC_{k,m,l,n})\beta y \quad (5)$$

- I. Análise combinação híbrida
 - a. Dimensão ECO_i relacionada com a dimensão AMB_j ; comparada com o objetivo.
 - b. Dimensão ECO_i relacionada com a dimensão $SOC_{k,m,l,n}$; comparada com o objetivo.
- II. δ_x = Coeficiente de ponderação da eficácia em função do objetivo. Assumindo $_x$ os valores [0; 5; 10; 20].
- III. β_y = Coeficiente de ponderação da eficiência em função do rácio de otimização. Assumindo $_y$ os valores [0; 5; 10; 20].
- IV. Parâmetros complementares:
 - a. z = Dimensão da empresa, assume o valor 1 se a empresa pertencer a MN ou GE e o valor 0 no caso de PME.
 - b. w = Risco da atividade, assume o valor 3 para risco elevado; 2 para risco moderado e 1 para risco baixo.

HBL = Hybrid Bottom Line

ECO_i = Dimensão económica para o indicador $_i$

AMB_j = Dimensão ambiental para o indicador $_j$

$SOC_{k,m,l,n}$ = Dimensão social para o indicador $_{k,m,l,n}$

i = Indicador económico EC1,...,EC9

j = Indicador ambiental EN1,...,EN30

k = Indicador social LA1,...,LA15

m = Indicador social HR1,...,HR11

l = Indicador social SO1,...,SO10

n = Indicador social PR1,...,PR9

Tabela 5.40: Resultado obtido da avaliação híbrida.

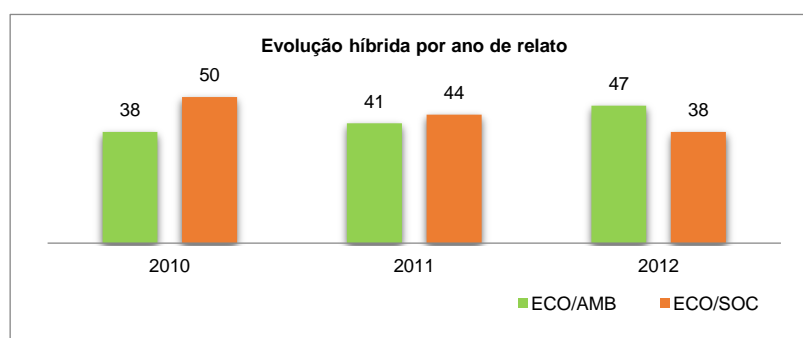
Relação híbrida economia - ambiente									Ano de relato	2012
Relação Híbridas ativas	Alcance da relação híbrida	Objetivo a atingir	Níveis de eficácia				Eficiência = Resultado/recursos			
			20% do objetivo	50% do objetivo	80% do objetivo	100% do objetivo	[0 a 10]	[11 a 40]	[41 a 60]	[61 a 100]
EC1-1/EN1	Materiais ecocertificados (o que reúnam características similares a estes) rácio por volume de venda	20%	✓						✓	
EC1-1/EN3	Racionalização do consumo de energia rácio por volume de venda	7%			✓				✓	
EC1-1/EN4	Consumo de energia renovável rácio por volume de venda	35%			✓					✓
EC1-1/EN28	Avaliar custos internos e externos de sanções, rácio sobre as vendas			✓					✓	
									Total	47
Relação híbrida economia – social										
EC1-1/LA1	Proporcionalidade da força de trabalho em função do resultado das vendas			✓			✓			
EC1-1/SO8	Relação das vendas de produtos e serviços que apresentaram incidentes de não conformidade	90%				✓		✓		
									Total	38

Na tabela 5.41 e no gráfico associado é apresentada a evolução e o posicionamento da empresa segundo os níveis e tipologia de sustentabilidade descritos no capítulo três. Como se pode observar, existe uma evolução consolidada no que respeita à relação híbrida economia-ambiente, observando-se um cenário inverso na relação híbrida economia-social.

Tabela 5.41: Posicionamento e evolução dos resultados híbridos.

Híbrido Ano do relato	[0 a 15]		[16 a 32]		[33 a 49]		[50 a 66]		[67 a 83]		[84 a 100]	
	Eco/Amb				2010; 2011;2012							
	Eco/Soc				2011; 2012		2010					

Níveis de Sustentabilidade		
Incipiente	Progressiva	Inclusiva
Potencial que não está a ser posto em prática	Sustentabilidade reativa	Sustentabilidade planeada e implementada
Baixo nível de competência e performance	Não trata de forma eficaz o problema ambiental e social	Práticas sustentáveis reais com impacte organizacional
<i>Cradle to Grave</i>		<i>Cradle to Cradle</i>
Convencional	Responsável	Essencial
Tipologia de Sustentabilidade		



Análise do impacte híbrido:

Híbrido: economia-ambiente

Damos como exemplo, na relação economia-ambiente o potencial por explorar da ecocertificação de produtos e serviços. Seja para as matérias-primas utilizadas EN1 como para a valorização dos resíduos para posterior entrada no ciclo de venda e dos serviços prestados EC1 (no caso particular da venda do papel, plástico, cartão e metais estes representam um valor médio de 9% das vendas no conjunto dos três anos). A forma como estes produtos são reintroduzidos novamente no circuito económico, que nível de energia verde foi utilizado, quais os seus níveis de toxicidade e contaminantes, entre outros atributos, ao não serem convenientemente avaliados podem causar perturbações em outras dimensões.

Os trade-off, sinergias e complementaridade que se estabelecem da hibridização:

- Perspetiva da empresa: permite revelar o desempenho ambiental e/ou social dos seus produtos e serviços, pelo seu ciclo de vida. Economicamente apresenta-se como referencial diferenciador de melhoria e competitividade. Permite a análise e

incorporação de externalidades. Estrategicamente permite práticas que influenciam a opção de compra a favor de produtos com indicação ecológica.

- b) Perspetiva do consumidor: a informação transmitida pelo fornecedor das características e atributos de ecocertificação dos seus produtos e serviços é uma transferência de conhecimento para o mercado e pode ser entendido pelo consumidor como uma extensão e avaliação da qualidade do produto/serviços.
- c) Perspetiva do *policymaker*: na perspetiva do decisor político, o desenvolvimento de produtos ecocertificados pode criar incentivos para que se estimule a inovação, substituindo produtos com impactes sobre o ambiente e consequentes danos sociais por produtos com menores impactes (impacte de produtos e serviços: van Amstel et al., 2008; Schubert & Blasch, 2010). O objetivo principal é o desenvolvimento de políticas e normativos que possibilitem mecanismos de mercado que levem a critérios de eficiência, eficácia e suficiência.

Híbrido: economia-social

Para o caso da relação economia-social damos como exemplo a variação acentuada na evolução das vendas EC1 (variação negativa de 61% nos três anos) e aumento do número de recursos humanos de 201, no ano de 2010, para 267 no ano de 2012. Destes, 20% estão em situação de precariedade laboral e um desequilíbrio de proporcionalidade de recursos humanos. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho refere que a situação de precariedade laboral afeta negativamente a saúde dos trabalhadores em várias dimensões. Este fenómeno atinge principalmente as mulheres, jovens, os mais idosos e os que tem níveis de qualificação baixo, entre outros (EASHW, 2014). Estudos indicam que esta situação provoca nos trabalhadores insegurança crónica e riscos para a saúde física e mental, causando ausências prolongadas e promovendo o desequilíbrio nas relações sociais (Dickerson & Green, 2012).

Os trade-off sinergias e complementaridade que se estabelecem da hibridização:

- a) Perspetiva da empresa: permite revelar o desempenho económico e social dos seus produtos e serviços, pela eficiência e eficácia dos processos e pela qualidade dos recursos humanos empregues. Estrategicamente permite o desenvolvimento de práticas de valorização dos recursos humanos, pela via da formação e melhorias das condições laborais.
- b) Perspetiva do consumidor: é avaliada pela garantia das condições de laboração e pela relação que se estabelece na garantia da prestação do serviço.
- c) Perspetiva do *policymaker*: na perspetiva do decisor político criar incentivos que valorizem os recursos humanos e as condições condignas de trabalho.

5.9 Resultado das hipóteses formuladas

Tendo por base os pressupostos, a nossa amostra e as diversas análises realizadas neste capítulo, podemos concluir para as hipóteses formuladas o seguinte:

H1: Os indicadores apresentados pelo referencial do GRI para as dimensões do TBL permitem identificar associação entre as dimensões.

Os indicadores apresentados pelo GRI permitem definir um processo de resultados dinâmicos, fornecendo informações sobre o desempenho da empresa para as dimensões do TBL. Apesar da segmentação observada por dimensões do TBL, foram encontradas associações entre as dimensões. Porém, não no número que se previa expectável para os indicadores mais prevalentes e que se julgavam evidentes. Isto pode estar relacionado, numa primeira análise, com a dimensão da amostra, diversificação dos setores económicos e dimensão das empresas. Detetamos dois níveis de associação: um direto em que as associações são consistentes pelos resultados alcançados; e outro que denominamos de associação latente em que se encontraram associações ténues entre as dimensões.

H2: Os resultados das hibridizações entre dimensões permitem uma abordagem estratégica diferenciada e uma comunicação mais dirigida aos diferentes stakeholders.

A análise realizada aos híbridos no caso de estudo indicam a possibilidade de realizar abordagens estratégicas diferenciadas para as dimensões que estão associadas. A análise de impacte híbrido permite que se realizem análises de comunicação orientadas para diferentes tipos de stakeholders internos ou externos à empresa.

H3: As relações híbridas encontradas possibilitam tipificar a sustentabilidade da empresa para essas relações.

Constata-se através das recombinantes híbridas que estas permitem tipificar e posicionar o resultado da empresa assim como a sua evolução no tempo.

6.1 Sumário

Ao desenvolver o modelo do *Hybrid Bottom Line* (HBL) foi nossa intenção dar uma visão diferente e complementar sobre o entendimento da sustentabilidade das empresas e das organizações em geral. A sustentabilidade não deve ser só vista e operacionalizada como uma realidade de dimensões segmentadas mas também deve ser observada como um conjunto possível de interações que se manifestam nas interseções das suas diferentes dimensões. Na figura 6.1 apresenta-se uma visão geral das combinações e dinâmicas híbridas obtidas na nossa proposta.

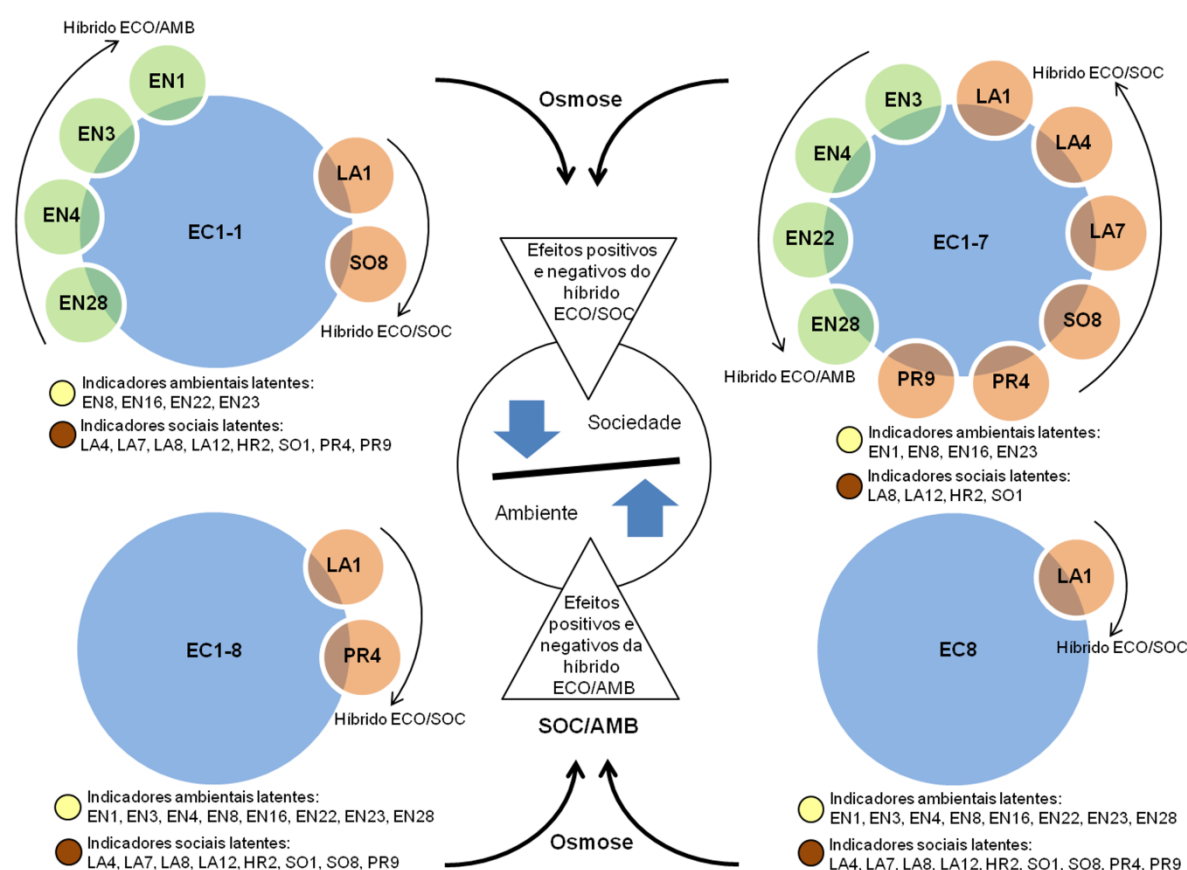


Figura 6.1: Resultado gráfico das relações híbridas tendo como base o modelo HBL.

Tendo esta ideia sobre a hibridização da sustentabilidade, a contribuição desta tese assenta sobre dois momentos. O primeiro tem a ver com o desenvolvimento de um quadro teórico que permita o entendimento e fundamentação funcional para a materialidade das relações híbridas

entre as dimensões do TBL, que designámos de modelo *Hybrid Bottom Line*, e dá ênfase a experiência, transformação e transferência como elementos chave para o contributo de uma sustentabilidade que se quer inclusiva. Num segundo momento quisemos analisar a informação comunicada nos relatórios de sustentabilidade das empresas e verificar se os dados relatados através dos indicadores do GRI (como fonte de relato internacionalmente aceite) permitiam a hibridização da informação relatada. Este trabalho empírico teve como fundamento o referencial teórico e o modelo do HBL proposto. Consideramos que os resultados obtidos foram promissores pela informação de base exploratória obtida. O facto de não se ter confinado o trabalho empírico só às empresas de maior dimensão e a setores ditos críticos possibilitou uma observação abrangente na dinâmica do relato e das suas intersecções híbridas.

Ao definir-mos os objetivos específicos foi-nos possível estruturar uma linha estratégica de ação que nos permitiu realizar as diversas abordagens para fundamentar o trabalho da presente tese. Destacamos três aspetos que são fundamentais na conceção e condução dos trabalhos da tese:

- I. O primeiro aspeto prende-se com o desenvolvimento de uma proposta que permite avaliar e caracterizar para tipificar e posicionar o esforço desenvolvido pelas empresas no âmbito da sustentabilidade praticada e em que a noção de bem-comum é entendida como o objetivo fundamental que deverá prevalecer numa empresa que se quer sustentável.
- II. O segundo aspeto é o corpo central da tese que passa pelo desenvolvimento de um modelo que permita compreender as integrações parciais entre pares dimensionais do TBL. A nossa abordagem centrou-se nos binómios “economia e ambiente” e “economia e social” sendo que as relações entre “ambiente e social” foram por nos designadas de relações por osmose. A este processo demos a denominação de modelo Hybrid Bottom Line.
- III. O terceiro e último aspeto prende-se com a aplicação do modelo do HBL a uma amostra de empresas que relataram a sua sustentabilidade através das directrizes do GRI. O nosso objetivo foi o de verificar perante a informação relatada que tipo de híbridos se iria observar. A grelha de híbridos encontrada foi posteriormente utilizada numa análise longitudinal onde foi levada a efeito a tipificação da empresa e seu posicionamento em função dos resultados obtidos.

O trabalho desenvolvido permite-nos destacar, entre outras, as seguintes conclusões:

- I. Constatamos que a aplicação prática do modelo do HBL mostrou-se positiva para os critérios definidos e a amostra escolhida dando *insights* importantes para outras aplicações e desenvolvimentos em outros contextos.
- II. O modelo proposto possibilita uma análise consistente das interações observadas, permitindo interagir na definição de medidas de ação que permitam melhorar os fatores recombinantes.

- III. A conjugação dos resultados obtidos nos híbridos e o posicionamento tipológico da empresa podem funcionar como facilitadores na definição de estratégias.
- IV. Constatamos no referencial de relato escolhido (GRI) que a estrutura de dados e o tipo de informação relatada pelas empresas da amostra não se revelou evidente em potenciar relações de intersecção entre as dimensões do TBL. São diversos os fatores que podem ter influenciado este facto, por exemplo: a dimensão da amostra, a diversidade de setores empresariais, as dimensões das empresas, as omissões de resposta aos indicadores e/ou informação replicada entre os indicadores e inconsistência nos dados de relato.
- V. Para garantir a eficiência e a eficácia dos resultados há que criar e desenvolver condições em duas áreas independentes: métricas e transparência na informação relatada. Só desta forma poderemos avaliar, comparar e melhorar os contributos das empresas e assim superar os desafios da sustentabilidade.

O modelo proposto do HBL permite, na prática, desenvolver relações híbridas que potenciam a observação dos fenómenos produzidos a partir de dois ou mais elementos que normalmente são avaliados e analisados de forma separada.

Os resultados obtidos podem ser considerados como um instrumento mediador que permite um conjunto de informação que possibilita a avaliação das estratégias e dos programas de sustentabilidade das empresas de forma integrada entre as dimensões do TBL.

Estamos cientes que qualquer proposta só se revela vantajosa se as empresas assumirem e se envolverem de fato em comportamentos de verdadeira responsabilidade. Isto implica que o seu trabalho sobre sustentabilidade deverá ser realizado no seio da própria empresa e dela para o exterior. Porém, aos olhos de alguns stakeholders esta mudança implica que algumas das atuações desejadas para a dinâmica dos equilíbrios sustentáveis possam não ser proveitosas e compatíveis na ótica de uma visão economicista clássica de mais curto prazo.

Não parece ser suficiente no momento presente pensar que uma atuação responsável seja implementada unicamente para obter vantagens competitivas, criar e melhorar a imagem e reputação pública, criar e manter a legitimidade, seguir os normativos, reduzir as suas tributações por via do mecenato e filantropia. Assim, impõe-se que as empresas, perante recursos escassos, dinamizem estratégias de mais longo prazo que se revelem eficientes, eficazes e suficientes tanto do lado da procura como da oferta dos seus produtos e serviços.

Perspetiva-se que será a materialidade das ações desenvolvidas pela empresa que legitimará a permanência operacional das mesmas. Tudo indica que a evolução futura passará por criar uma convergência e complementaridade tanto na avaliação como no relato das atividades das empresas e organizações em geral. São exemplos desta convergência o Pacto Global da ONU (UNGC), o Carbon Disclosure Project (CDP), a Climate Registry para as emissões dos gases de efeito estufa (GEE) e as diretrizes e indicadores Global Reporting Initiative (GRI G4). Assim, tudo aponta que se deixará de ter uma bateria exaustiva de indicadores de difícil gestão e compreensão para termos como base do entendimento da sustentabilidade a sua materialidade

assente em indicadores que sejam relevantes e rastreáveis para a atividade da empresa em função do seu setor de atividade.

A materialidade específica reforçará a nossa proposta do HBL, dando uma maior força às correlações dimensionais nas intersecções e tornando importante os efeitos cumulativos de transição entre dimensões.

Parece existir consenso que as organizações são constituídas para criar valor. A maior ou menor responsabilidade estará diretamente relacionada com a variabilidade desse valor para os diferentes contextos do capital social e ambiental, sem pôr em causa a sua dinâmica económica. Assim, a definição desse valor por parte das empresas será expandida ou retraída ao longo de múltiplas dimensões. Como refere o IIRC:

“Value created by an organization over time manifests itself in increases, decreases or transformations of the capitals caused by the organization’s business activities and outputs” (IIRC, 2013, p. 10).

Assim, todos os stakeholders estarão dependentes desta capacidade que as empresas têm que desenvolver em criar valor responsável. A sociedade reclama algo mais do que relatórios de sustentabilidade. Exige uma maior transparência e uma cada vez melhor informação que seja credível acerca dos impactes sociais e ambientais produzidos pelas empresas. Para isso a sociedade terá que ser, também, cidadã responsável.

6.2 Limitações

Dada a ampla variedade de setores de atividade, a diversidade das dimensões das empresas, a forma como as empresas interpretam e relatam a sua sustentabilidade e a dimensão da amostra, neste estudo, é razoável esperar não captar todas as inter-relações que, por ventura, esperaríamos logicamente encontrar porque no nosso subconsciente se revelam lógicas e evidentes. Porém, fomos fiéis aos princípios operacionais que nos propusemos, cingimo-nos aos fatos relatados pelas empresas e foi com esses que contámos.

De referir que somos alheios à interpretação que cada empresa faz das diretivas e da interpretação que tem da sustentabilidade e sua implementação prática nas suas organizações, assim como da veracidade da informação que comunicam.

O conjunto de dados, ao mesmo tempo que extenso (recordamos que foram analisados 85 relatórios, 7.140 indicadores e 56 palavras-chave que representou 57.750 contagens), também tem a sua limitação.

Mesmo com estas limitações, o conjunto de dados obtidos e a sua estrutura fatorial é um dos principais argumentos de validação deste trabalho pela sua transversalidade e pelos resultados encontrados de hibridização.

6.3 Investigações futuras

Acreditamos que a forma como apresentamos as relações híbridas e o seu modelo associado poderá potenciar o interesse por outras abordagens que não só a mera informação contida nos relatos realizados pelas empresas, perspetivando outras abordagens que se nos afiguram poder vir a ser promissoras na consolidação das relações híbridas.

Não obstante, os aspetos relacionados com o esforço de combinar diferentes dimensões relacionadas com o comportamento organizacional e sua performance faz com que a incomensurabilidade da materialidade coloque alguns aspetos importantes.

Trabalhos futuros devem contar não só com a materialidade das interações mas, igualmente, procurar potenciais relações imateriais presentes que possam permitir a elaboração de estratégias preventivas futuras.

Teria interesse desenvolver estudos semelhantes para setores específicos e observar como é que se efetuam as hibridizações nesse contexto, em particular aproveitando as novas diretrizes do GRI G4, assim como testar o modelo para outras formas de relato tais como, por exemplo, o Pacto Global da ONU (UNGC), o Carbon Disclosure Project (CDP) ou o Climate Registry para as emissões dos gases de efeito estufa (GEE), bem como desenvolver abordagens de auscultação direta aos responsáveis das empresas sobre potenciais relações híbridas.

6.4 Nota final

Esta tese apresenta duas grandes contribuições no âmbito da sustentabilidade empresarial. Primeiro desenvolveu uma estrutura de corpo teórico para a compreensão das relações híbridas para as dimensões do TBL. Em segundo, ampliou o conhecimento através da utilização do referencial teórico proposto para a análise empírica realizada, tendo-se observado a congruência da proposta, dando motivos para que seja explorada a proposta apresentada do *Hybrid Bottom Line*.

Bibliografia

- Adams, C. A., and P. McNicholas (2007), Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organizational change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 382-402.
- Adelle, C., and S. Weiland (2012), Policy assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 25-33.
- Adger, W. N., et al. (2011), Resilience implications of policy responses to climate change, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 2(5), 757-766.
- Agle, B. R., T. Donaldson, and R. E. Freeman (2008), Dialogue: Toward superior stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.
- Ahi, P., and C. Searcy (2015), An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains, *Journal of Cleaner Production*, 86(0), 360-377.
- Allouche, J., and P. Laroche (2005), A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57(1), 8-41.
- Ammann, M., D. Oesch, and M. Schmid (2011), Corporate Governance and Firm Value: International Evidence, *Journal of Empirical Finance*, 1(18), 36-55.
- Andersen, B. (1999), Industrial benchmarking for competitive advantage, *Human Systems Management*, 18(3), 287-296.
- Arce-Gomez, A., J. D. Donovan, and R. E. Bedggood (2015), Social impact assessments: Developing a consolidated conceptual framework, *Environmental Impact Assessment Review*, 50(0), 85-94.
- Archel, P., M. Fernández, and C. Larrinaga (2008), The Organizational and Operational Boundaries of Triple Bottom Line Reporting: A Survey, *Environmental Management*, 41(1), 106-117.
- Arrow, K., et al. (1995), Economic growth, carrying capacity, and the environment, *Ecological Economics*, 15(2), 91-95.
- Artiach, T., D. Lee, D. Nelson, and J. Walker (2010), The determinants of corporate sustainability performance, *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51.
- Asif, M., C. Searcy, A. Zutshi, and O. A. M. Fisscher (2013), An integrated management systems approach to corporate social responsibility, *Journal of Cleaner Production*, 56(0), 7-17.
- Assefa, G., and B. Frostell (2007), Social sustainability and social acceptance in technology assessment: A case study of energy technologies, *Technology in Society*, 29(1), 63-78.
- Atlee, J., and R. Kirchain (2006), Operational sustainability metrics assessing metric effectiveness in the context of electronics-recycling systems, *Environmental Science and Technology*, 40(14), 4506-4513.
- Aupperle, K. E., A. B. Carroll, and J. D. Hatfield (1985), An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability, *The Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Azapagic, A. (2004), Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry, *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639-662.
- Azapagic, A., and S. Perdan (2000), Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Framework, *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243-261.
- Bagliani, M., and F. Martini (2012), A joint implementation of ecological footprint methodology and cost accounting techniques for measuring environmental pressures at the company level, *Ecological Indicators*, 16(0), 148-156.

- Bansal, P. (2005), Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P., and I. Clelland (2004), Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment, *The Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Bansal, P., S. Bertels, T. Ewart, P. MacConnachie, and J. O'Brien (2012), Bridging the research-practice gap, *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 73-93.
- Barkemeyer, R., L. Preuss, and L. Lee (2014), On the effectiveness of private transnational governance regimes—Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative, *Journal of World Business*(0).
- Barker, R., and S. Imam (2008), Analysts' perceptions of 'earnings quality', *Accounting and Business Research*, 38(4), 313-329.
- Barney, J. B. (2000), Firm resources and sustained competitive advantage, in *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, edited, pp. 203-227.
- Bastien, C., and J. L. Cardoso (2007), From homo economicus to homo corporativus: A neglected critique of neoclassical economics, *Journal of Socio-Economics*, 36(1), 118-127.
- Baumgartner, R. J., and D. Ebner (2010), Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels, *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.
- Beattie, V., B. McInnes, and S. Fearnley (2004), A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes, *Accounting Forum*, 28(3), 205-236.
- Becker, C. (2006), The human actor in ecological economics: Philosophical approach and research perspectives, *Ecological Economics*, 60(1), 17-23.
- Becker, C., and R. Manstetten (2004), Nature as a You: Novalis' Philosophical Thought and the Modern Ecological Crisis, *Environmental Values* 13(1), 101-118.
- Behrman, J. R., and P. J. Taubman (1982), Human Capita, In *Encyclopedia of Economics*, ed. Douglas Greenwald. New York: McGraw-Hill Book Company, 474-476.
- Bell, S., and S. Morse (2008), Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?, 2 ed., London, Sterling, VA: Earthscan.
- Berger, I. E., P. Cunningham, and M. E. Drumwright (2007), Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue, *California Management Review*, 49(4), 132-160.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha, and T. M. Jones (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bernardo, M., M. Casadesus, S. Karapetrovic, and I. Heras (2009), How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study, *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742-750.
- Bina, O. (2007), A critical review of the dominant lines of argumentation on the need for strategic environmental assessment, *Environmental Impact Assessment Review*, 27(7), 585-606.
- Bird, R., A. D. Hall, F. Momentè, and F. Reggiani (2007), What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?, *J Bus Ethics*, 76(2), 189-206.
- Boiral, O. (2013), Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071.
- Bond, A. J., and A. Morrison-Saunders (2011), Re-evaluating Sustainability Assessment: Aligning the vision and the practice, *Environmental Impact Assessment Review*, 31(1), 1-7.
- Bond, A., A. Morrison-Saunders, and J. Pope (2012), Sustainability assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 53-62.

- Boons, F. (2009), Creating Ecological Value. An Evolutionary Approach to Firm Strategies and the Natural Environment, *Edward Elgar, Cheltenham*.
- Boons, F., and M. Wagner (2009), Assessing the relationship between economic and ecological performance: Distinguishing system levels and the role of innovation, *Ecological Economics*, 68(7), 1908-1914.
- Bowen, H. R. (1953), Social responsibilities of the businessman, *New York: Harper and Row*.
- Braat, L. (1991), The predictive meaning of sustainability indicators, in *In Search of Indicators of Sustainable Development*, edited by O. Kuik and H. Verbruggen, pp. 57-70, Springer Netherlands.
- Brammer, S., and S. Pavelin (2004), Building a Good Reputation, *European Management Journal*, 22(6), 704-713.
- Brammer, S., and S. Pavelin (2008), Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure, *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.
- Branco, M., and L. Rodrigues (2008), Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies, *J Bus Ethics*, 83(4), 685-701.
- Brännlund, R., T. Ghalwash, and J. Nordström (2007), Increased energy efficiency and the rebound effect: Effects on consumption and emissions, *Energy Economics*, 29(1), 1-17.
- Braungart, M., W. McDonough, and A. Bollinger (2007), Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions – a strategy for eco-effective product and system design, *Journal of Cleaner Production*, 15(13–14), 1337-1348.
- Briassoulis, H. (2001), Sustainable development and its indicators through a (planner's) glass darkly, *Journal of Environmental Planning and Management*, 44(3), 409-427.
- Brown, D., J. Dillard, and S. Marshall (2006), Triple Bottom Line: A Business Metaphor for A Social Construct, *Critical Perspectives on Accounting Proceedings*. University of New York.
- Brown, H. S., M. de Jong, and D. L. Levy (2009), Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting, *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571-580.
- Callens, I., and D. Tyteca (1999), Towards indicators of sustainable development for firms: A productive efficiency perspective, *Ecological Economics*, 28(1), 41-53.
- Callens, I., and L. Wolters (1998), Factors of unsustainability: Identification, links and hierarchy, *Business Strategy and the Environment*, 7(1), 32-42.
- Campbell, D. J. (2000), Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate Reports, 1969–1997, *Accounting Forum*, 24(1), 80-100.
- Campbell, D., G. Moore, and P. Shrivs (2006), Cross-sectional effects in community disclosure, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(1), 96-114.
- Campbell, J. L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carpenter, G., and P. White (2004), Sustainable development: finding the real business case. Corporate environmental strategy, *International Journal for Sustainable Business*, 11(2), 51-56.
- Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B. (2000), A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement, *Business & Society*, 39(4), 466-478.
- Carroll, A. B. (2000a), Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality, *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Carroll, A. B., and K. M. Shabana (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carter, C. R. (2005), Purchasing social responsibility and firm performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194.
- Carter, C. R., and D. S. Rogers (2008), A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Castelló, I., and J. Lozano (2011), Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric, *J Bus Ethics*, 100(1), 11-29.
- Castka, P., and M. Balzarova (2008), The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility—an inside perspective, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 74-87.
- Cavaliere, D. (1994), Il corporativismo nel pensiero economico italiano: una rilettura critica, *Il Pensiero Economico Italiano*, 2(2), 7-49.
- Chen, C., J., D. M. Patten, and R. Roberts (2008), Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy?, *J Bus Ethics*, 82(1), 131-144.
- Christen, M., and S. Schmidt (2012), A Formal Framework for Conceptions of Sustainability – a Theoretical Contribution to the Discourse in Sustainable Development, *Sustainable Development*, 20(6), 400-410.
- Ciliberti, F., P. Pontrandolfo, and B. Scozzi (2008), Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies, *International Journal of Production Economics*, 113(1), 88-106.
- Cochran, P. L., and R. A. Wood (1984), Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94(ArticleType: research-article / Issue Title: Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure / Full publication date: 1988 / Copyright © 1988 The University of Chicago Press), S95-S120.
- Coleman, L. (2011), Losses from Failure of Stakeholder Sensitive Processes: Financial Consequences for Large US Companies from Breakdowns in Product, Environmental, and Accounting Standards, *J Bus Ethics*, 98(2), 247-258.
- Colle, S. d., and C. Gonella (2003), Corporate social responsibility: the need for an integrated management framework, *International Journal of Business Performance Management*, 5(2), 199-212.
- Comunidade Europeia (2006), Definição de PME. Guia do utilizador e modelos de declaração, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf.
- Cooper, S. M., and D. L. Owen (2007), Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Coradini, I. O. (2010), The divergences between Bourdieu's and Coleman's notions of social capital and their epistemological limits, *Social Science Information*, 49(4), 563-583.
- Corbett, L. M., and K. N. Rastrick (2000), Quality performance and organizational culture: A New Zealand study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14-26.

- Corporate Register (2011), Global Report Output by Type, <http://www.corporateregister.com> (accessed 15 April, 2012).
- Costa, G. A., L. C. Oliveira, L. L. Rodrigues, and R. Craig (2013), Factors associated with the publication of a CEO letter, *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 432-450.
- Council of the European Union (2014), New transparency rules on social responsibility for big companies http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf, (Accessed July 15, 2014).
- Crane, A. (1995), Rhetoric and reality in the greening of organizational culture, *Greener Management International*, 12, 49-62.
- Crane, A. (2000), Corporate greening as a moralization, *Organization Studies*, 21(4), 673-696.
- Cropley, D. H. (1998), Towards formulating a semiotic theory of measurement information – Part 1: Fundamental concepts and measurement theory, *Measurement*, 24(4), 237-248.
- Cuganesan, S., J. Guthrie, and L. Ward (2010), Examining CSR disclosure strategies within the Australian food and beverage industry, *Accounting Forum*, 34(3-4), 169-183.
- Czinkota, M., H. R. Kaufmann, and G. Basile (2014), The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains, *Industrial Marketing Management*, 43(1), 91-101.
- Dahlsrud, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Daly, H. E. (2009), From a Failed Growth Economy to a Steady-State Economy, In *Encyclopedia of Earth*. Eds. Cutler J. Cleveland (Washington, D.C.: Environmental Information Coalition, National Council for Science and the Environment). [Published in the *Encyclopedia of Earth*; Retrieved 17 August 2009].
- Daub, C. H. (2007), Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach, *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
- Davis, J. B. (2003), *The Theory of the Individual in Economics: Identity and Value*, Routledge, London.
- de Villiers, C., M. Low, and G. Samkin (2014), The institutionalisation of mining company sustainability disclosures, *Journal of Cleaner Production*, 84(0), 51-58.
- Deegan, C. (2006), *Financial Accounting Theory*, 2nd edition, McGraw-Hill Book Company, Sydney - Australia, 576.
- Demaria, F., F. Schneider, F. Sekulova, and J. Martinez-Alier (2013), What is Degrowth? From an Activist Slogan to a Social Movement, *Environmental Values*, 22(2), 191-215.
- Dias-Sardinha, I., and L. Reijnders (2005), Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: a balanced scorecard approach, *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 73-91.
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., and Antunes, P. (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2), 51-64.
- Dickerson, A., and F. Green (2012), Fears and realisations of employment insecurity, *Labour Economics*, 19(2), 198-210.
- Dinda, S. (2007), Social Capital in the Creation of Human Capital and Economic Growth: A Productive Consumption Approach, *Journal of Socio-Economics*, 37(5), 2020-2033.
- Dirven, J., R. J., and V. A. P (2002), *Society in Transition: an Innovative Viewpoint*, Transition Essay, The Hague.
- DJSI - Dow Jones Sustainability Index (1999), Corporate Sustainability, http://www.sustainability-index.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html, (Accessed January 15, 2011).

- Donthu, N., E. K. Hershberger, and T. Osmonbekov (2005), Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis, *Journal of Business Research*, 58(11), 1474-1482.
- Du, S., C. B. Bhattacharya, and S. Sen (2007), Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning, *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Dwyer, R., D. Lamond, J. M. Prado Lorenzo, L. Rodríguez Domínguez, I. Gallego Álvarez, and I. M. García Sánchez (2009), Factors influencing the disclosure of greenhouse gas emissions in companies world-wide, *Management Decision*, 47(7), 1133-1157.
- Dyllick, T. L., and K. Muff, T (2014), The Business Sustainability Typology, SSRN, Available at or <http://ssrn.com/abstract=2368735>, 7.
- Dyllick, T., and K. Hockerts (2002), Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment* (11), 130-141.
- Dyllick, T., and K. Muff (2015), Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability, *Organization & Environment*, (0) 1-19.
- EASHW (2014), European Agency for Safety and Health at Work. Healthy Workplaces Manage Stress, EU-OSHA, 7.
- EC (2011), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. European Commission, 3-15(<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF>), (Accessed March 12, 2014).
- Eccles, R. G., I. Ioannou, and G. Serafeim (2012), The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance, *Harvard Business School. Discussion Paper Series in Accountancy & Finance*, 60.
- Economist (2008), Corporate social responsibility - the next question, *The Economist Special Report*, 386(17), 8-10.
- EEA - European Environmental Agency (2005), EEA core set of indicators: Guide, *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (Technical Report nº 1/2005)*, 1-38.
- Eggenberger, M., and M. R. Partidário (2000), Development of a framework to assist the integration of environmental, social and economic issues in spatial planning, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 18(3), 201-207.
- Eisenhardt, K. M. (1991), Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Ekins, P. (2005), Eco-efficiency: Motives, Drivers, and Economic Implications, *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 12-14.
- Elkington, J. (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California management review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Stoney Creek.
- Elkington, J. (1999), Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium, *Australian CPA*, 69, 75-77.
- Elkington, J. (2004), Enter the triple bottom line, In: *Henriques, A., Richardson, J. (Eds.), The Triple Bottom Line: Does It All Add up? Earthscan, London*, 1-16.
- Elzen, B., and A. Wieczorek (2005), Transitions towards sustainability through system innovation, *Technological Forecasting & Social Change*, 72, 51-661.
- Emma, W., M. James, M. Duncan, V. Sonja, V. Bill, and Z. Lyuba (2009), Business models for sustainable development: innovation for society and environment, *International Institute for*

Environment and Development - IIED . <http://pubs.iied.org/17056IIED.html>. (Accessed January 18, 2012). 1-4.

- English, L. P. (2009), Information Quality Applied: Best Practices for Improving Business Information, Processes and Systems, *John Wiley and Sons*.
- Erdogan, B., R. T. Sparrowe, R. C. Liden, and K. J. Dunegan (2004), Implications of organizational exchanges for accountability theory, *Human Resource Management Review*, 14(1), 19-45.
- Etzion, D. (2007), Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review, *Journal of Management*, 33(4), 637-664.
- Everett, C. (2011), A risky business: ISO 31000 and 27005 unwrapped, *Computer Fraud & Security*, 2011(2), 5-7.
- Faber, M., T. Petersen, and J. Schiller (2002), Homo oeconomicus and homo politicus in Ecological Economics, *Ecological Economics*, 40(3), 323-333.
- Farneti, F., and J. Guthrie (2009), Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report, *Accounting Forum*, 33(2), 89-98.
- Farooq, M., O. Farooq, and S. M. Jasimuddin (2014), 'Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation', *European Management Journal* (0).
- Fauzi, H., G. Svensson, and A. Abdul Rahman (2010), Triple Bottom Line' as 'Sustainable Corporate Performance': A Proposition for the Future, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2, 1345-1360.
- Fernandez-Feijoo, B., S. Romero, and S. Ruiz (2014), Commitment to Corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: factors affecting the behavior of companies, *Journal of Cleaner Production*, 81(0), 244-254.
- Ferrero, G. (1967), Le determinazioni economico-quantitative d'azienda: Introduzione: le determinazioni conoscitive di ricerca aziendale nei caratteri connaturali al loro oggetto, *Giuffrè, Milano*.
- Fifka, M. S. (2013), Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective – a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis, *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 1-35.
- Figge, F., and T. Hahn (2004), Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency, *Ecological Economics*, 48(2), 173-187.
- Figge, F., and T. Hahn (2005), The Cost of Sustainability Capital and the Creation of Sustainable Value by Companies, *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 47-58.
- Figge, F., and T. Hahn (2013), Value drivers of corporate eco-efficiency: Management accounting information for the efficient use of environmental resources, *Management Accounting Research*, 24(4), 387-400.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, and M. Wagner (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Figge, F., W. Young, and R. Barkemeyer (2014), Sufficiency or efficiency to achieve lower resource consumption and emissions? The role of the rebound effect, *Journal of Cleaner Production*, 69(0), 216-224.
- Fiksel, J. (2006), Sustainability and resilience: toward a systems approach, *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(2), 14-21.
- Filho, W. L. (2000), Dealing with misconceptions on the concept of sustainability, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), 9-19.
- Finnveden, G., M. Z. Hauschild, T. Ekvall, J. Guinée, R. Heijungs, S. Hellweg, A. Koehler, D. Pennington, and S. Suh (2009), Recent developments in Life Cycle Assessment, *Journal of Environmental Management*, 91(1), 1-21.

- Fischer, J., et al. (2007), Mind the sustainability gap, *Trends in Ecology and Evolution*, 22(12), 621-624.
- Fischer, T. B., M. Smith, and O. Sykes (2013), Can less sometimes be more? Integrating land use and transport planning on Merseyside (1965–2008), *Urban, Planning and Transport Research*, 1(1), 1-27.
- Flint, C. G., I. Kunze, A. Muhar, Y. Yoshida, and M. Penker (2013), Exploring empirical typologies of human–nature relationships and linkages to the ecosystem services concept, *Landscape and Urban Planning*, 120(0), 208-217.
- Fonseca, A., M. L. McAllister, and P. Fitzpatrick (2012), Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach, *Journal of Cleaner Production*(0), 1-14.
- Frederick, W. C. (1986), Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and avoidable in ethical affairs, *California Management Review*, 28(2), 12-25.
- Frederick, W. C. (1998), Moving to CSR: What to Pack for the Trip, *Business & Society*, 37(1), 40-59.
- Freedman, M., and B. Jaggi (2005), Global warming, commitment to the Kyoto protocol, and accounting disclosures by the largest global public firms from polluting industries, *The International Journal of Accounting*, 40(3), 215-232.4
- Freeman, I., and A. Hasnaoui (2011), The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations, *J Bus Ethics*, 100(3), 419-443.
- Freeman, R. E. (1998), A stakeholder theory of the modern corporation, *Perspectives in Business Ethics*, Singapore: McGraw-Hill, 171-181.
- Freeman, R. E., and D. L. Reed (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, and S. d. Colle (2010), Stakeholder Theory: The State of the Art, *Cambridge University Press*, Cambridge 357.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *N. Y. Times Mag. Online* at: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Accessed 5 March, 2013).
- Fronzel, M., and C. Vance (2013), Energy efficiency: Don't belittle the rebound effect, *Nature*, 494(7438), 430.
- Frost, G., S. Jones, J. Loftus, and S. Van Der Laan (2005), A Survey of Sustainability Reporting Practices of Australian Reporting Entities, *Australian Accounting Review*, 15(35), 89-96.
- Gallego, I. (2006), The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 78-97.
- Gamerschlag, R., K. Möller, and F. Verbeeten (2011), Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany, *Rev Manag Sci*, 5(2-3), 233-262.
- Gasparatos, A., M. El-Haram, and M. Horner (2008), A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability, *Environmental Impact Assessment Review*, 28(4–5), 286-311.
- Gharajedaghi, J. (2005), Systemsthinking: Managing chaos and complexity - A platform for designing business architecture, *Butterworth-Heinemann*, UK.
- Gibson, R. B. (2006a), Sustainability assessment: basic components of a practical approach, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 24(3), 170-182.
- Gibson, R. B. (2006b), Sustainability-Based Assessment Criteria and Associated Frameworks for Evaluations and Decisions: Theory, Practice and Implications for the Mackenzie Gas Project Review, 1-68.

- Gibson, R. B. (2012), In full retreat: the Canadian government's new environmental assessment law undoes decades of progress, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(3), 179-188.
- Gibson, R. B. (2013), Avoiding sustainability trade-offs in environmental assessment, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(1), 2-12.
- Gibson, R. B., S. Holtz, J. Tansey, G. Whitelaw, and S. Hassan (2005), Sustainability Assessment: Criteria and Processes, *London: Earthscan*, 180-188.
- Gintis, H. (2000), Beyond Homo economicus: evidence from experimental economics, *Ecological Economics*, 35(3), 311-322.
- Gladwin, T. N., J. J. Kennelly, and T.-S. Krause (1995), Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Glasson, J. (1999), Environmental impact assessment — impact on decisions, *Petts, J. (Ed.). Handbook of Environmental Impact Assessment. Oxford: Blackwell Science*, 1, 121-144.
- Glavič, P., and R. Lukman (2007), Review of sustainability terms and their definitions, *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875-1885.
- Goel, R. (2005), Guide to Instruments of Corporate Responsibility: An Overview of 16 Key Tools for Labour Fund Trustees, *Schulich Business School, York University, Toronto* <http://ccednet-rcdec.ca/en/node/4349> (Assessed 10 Septembre, 2013).
- Govindan, K., S. G. Azevedo, H. Carvalho, and V. Cruz-Machado (2014), Impact of supply chain management practices on sustainability, *Journal of Cleaner Production* (0).
- Graafland, J., and B. van de Ven (2006), Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(22), 111-123.
- Gray, R. (2000), Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment, *International Journal of Auditing*, 4(3), 247-268.
- Gray, R. (2006), Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?: Whose value? Whose creation?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793-819.
- Gray, R. (2007), Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting, *Issues in Social & Environmental Accounting*, 1(2), 169-198.
- Gray, R. (2010), Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet, *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.
- Gray, R., and J. Bebbington (1996), Incentives and disincentives for the adoption of sustainable development by transnational corporations, *International Accounting and Reporting Issues. Review. Geneva: UNCTAD, United Nations Conference on Trade And Development*.
- Gray, R., and J. Bebbington (2000), Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting?, *Advances in Environmental Accounting and Management*, 1, 1-44.
- Gray, R., and J. Bebbington (2001), Accounting for the Environment, *Second Edition. London, SAGE Publications Ltd*, 360.
- Gray, R., and M. Milner (2004), Towards reporting on the triple bottom line: mirage, methods and myths, In: *Henriques, A. and Richardson, J. (eds.) The Triple Bottom Line, Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR. Earthscan, London, UK*, 70-80.
- Gray, R., M. Javad, D. M. Power, and C. D. Sinclair (2001), Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: A Research Note and Extension, *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3-4), 327-356.

- Gray, R., R. Kouhy, and S. Lavers (1995), Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 78-101.
- Greening, D. W., and D. B. Turban (2000), Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- GRI (2006), Sustainability Reporting Guidelines Version 3.0 (G3), *Global Reporting Initiative, Amsterdam*.
- GRI (2010), GRI Reports List, <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>. (Accessed January 10, 2014).
- GRI (2011), Sustainability Reporting Guidelines Version 3.1, *Global Reporting Initiative, Amsterdam*.
- GRI (2013a), G4 Reporting Principles and Standard Disclosures, *Global Reporting Initiative, Amsterdam*, 1-92.
- GRI (2013b), The external assurance of sustainability reports, *GRI*, 18.
- Guest, R. (2010), The economics of sustainability in the context of climate change: An overview, *Journal of World Business*, 45(4), 326-335.
- Gupta, S., and V. Kumar (2013), Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance, *Journal of World Business*, 48(3), 311-320.
- Hacking, T., and P. Guthrie (2008), A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment, *Environmental Impact Assessment Review*, 28(2-3), 73-89.
- Hahn, R., and M. Kühnen (2013), Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research, *Journal of Cleaner Production*, 59(0), 5-21.
- Hahn, T., and F. Figge (2011), Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability, *J Bus Ethics*, 104(3), 325-345.
- Hallstedt, S., H. Ny, K.-H. Robèrt, and G. Broman (2010), An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development, *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 703-712.
- Halpern, B. S., et al. (2013), Achieving the triple bottom line in the face of inherent trade-offs among social equity, economic return, and conservation, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 1-5.
- Haniffa, R. M., and T. E. Cooke (2005), The impact of culture and governance on corporate social reporting, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430.
- Hansen, E. G., F. Grosse-Dunker, and R. Reichwald (2009), Sustainability innovation cube - a framework to evaluate sustainability-oriented innovations, *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 683-713.
- Hansmann, H., and R. Kraakman (2004), What is Corporate Law? In: *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Funtional Approach*, Oxford University Press. *Clarendon Lectures in Economics*, 1-19.
- Harris, L. C., and A. Crane (2002), The greening of organizational culture, *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234.
- Harris, P., and J. Spickett (2011), Health impact assessment in Australia: A review and directions for progress, *Environmental Impact Assessment Review*, 31(4), 425-432.
- Hart, S. L. (1995), A natural resource-based view of the firm, *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L. (1997), Beyond greeninig: strategies for a sustainable world, *Harvard Business Review*, 67-76.

- Hart, S. L., and G. Dowell (2010), A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After, *Journal of Management*.
- Harte, M. J. (1995), Ecology, sustainability, and environment as capital, *Ecological Economics*, 15(2), 157-164.
- Hasnas, J. (2012), Reflections on Corporate Moral Responsibility and the Problem Solving Technique of Alexander the Great, *J Bus Ethics*, 107(2), 183-195.
- Hay, J. E., and M. Noonan (2005), Anticipating the Environmental Effects of Technology. A manual for decision-makers, planners and other technology stakeholders, *United Nations Environment Programme Division of Technology, Industry and Economics Consumption and Production Unit, Paris, France and International Environmental Technology Centre, Osaka, Japan*, <http://www.unep.or.jp/ietc/publications/integrative/enta/aeet/preface.asp>, (Accessed 12 July, 2013).
- Heikkurinen, P., and K. J. Bonnedahl (2013), Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies, *Journal of Cleaner Production*, 43(0), 191-198.
- Henning, P. B., and G. K. Henning (2013), Organizational Sustainability and Systemic Boundary Processes, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(2), 104-123.
- Henri, J.-F., and M. Journeault (2010), Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance, *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80.
- Hillson, D. (2002), Extending the risk process to manage opportunities, *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240.
- Ho, F., H.-M. Wang, and S. Vitell (2012), A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments, *J Bus Ethics*, 107(4), 423-433.
- Hoffman, A. J. (2001), From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism, *Stanford, CA: Stanford University Press*.
- Holbrook, M. B. (2006), ROSEPEKICECIVECI versus CCV — the resourceoperant, skills-exchanging, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, coproducer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the concept of customer value: 'I can get it for you wholesale'. In *Lusch Robert F, Vargo Stephen L, editors. The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions. Armonk, NY: M. E. Sharpe*, 208-221.
- Holder-Webb, L., J. Cohen, L. Nath, and D. Wood (2009), The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms, *J Bus Ethics*, 84(4), 497-527.
- Holling, C. S. (2001), Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems, *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Hollis, M. (1987), *The Cunning of Reason*, edited.
- Howard, L. W. (1998), Validating the competing values model as a representation of organizational cultures, *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Howgrave-Graham, A., and R. van Berkel (2007), Assessment of cleaner production uptake: method development and trial with small businesses in Western Australia, *Journal of Cleaner Production*, 15(8–9), 787-797.
- Hubbard, G. (2009), Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line, *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Hull, C. E., and S. Rothenberg (2008), Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation, *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- Ibáñez-Forés, V., M. D. Bovea, and V. Pérez-Belis (2014), A holistic review of applied methodologies for assessing and selecting the optimal technological alternative from a sustainability perspective, *Journal of Cleaner Production*, 70(0), 259-281.

- Ihlen, Ø. (2008), Mapping the environment for corporate social responsibility, *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 135-146.
- IIRC (2013), The International Integrating Report Framework, <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Accessed January 12, 2014).
- IISD (1992), Business Strategy for the 90s., *Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Manitoba*.
- Infante, C. E. D. d. C., F. M. d. Mendonça, P. M. Purcidonio, and R. Valle (2013), Triple bottom line analysis of oil and gas industry with multicriteria decision making, *Journal of Cleaner Production*, 52(0), 289-300.
- Iraldo, F., F. Testa, and M. Frey (2009), Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union, *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.
- ISO (1998), ISO 11620:1998(F), *International for Organization Standardization. Information et documentation: indicateurs de performance des bibliothèques. Genebra*.
- ISO-26000 (2007), International Organization for Standardization. The ISO Working Group on Social Responsibility Developing the future ISO SR 26000 Standard, 1-7.
- IUCN (1997), An approach to assessing progress towards sustainability, *IUCN, IDRC. SDC. NID*.
- Iyer-Raniga, U., and G. Treloar (2000), A Context for Participation in Sustainable Development, *Environmental Management*, 26(4), 349-361.
- Jaffee, D. (2010), Fair Trade Standards, Corporate Participation, and Social Movement Responses in the United States, *J Bus Ethics*, 92(2), 267-285.
- Jamali, D. (2008), A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice, *J Bus Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jantsch, E. (1980), The Self-Organizing Universe: Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution, *Toronto, ON: Pergamon Press*.
- Jarnagin, C., and J. W. Slocum Jr (2007), Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership, *Organizational Dynamics*, 36(3), 288-302.
- Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *J Bus Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jerónimo Silvestre, W., and P. Antunes (2011), A General Framework for Analysing Business Sustainability, *European Society for Ecological Economics. 9th International Conference, Istanbul, Turkey*.
- Jeswani, H. K., and A. Azapagic (2012), Life cycle sustainability assessment of second generation biodiesel, in *Advances in Biodiesel Production*, edited by R. Luque and J. A. Melero, pp. 13-31, Woodhead Publishing.
- Johnson, Richard A and Wichern, Dean W. (1998). "Applied Multivariate Statistical Analysis." 4 ed. *Prentice Hall* New Jersey – USA.
- Jones, M. J. (2010), Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting, *Accounting Forum*, 34(2), 123-138.
- Jørgensen, T. H., A. Remmen, and M. D. Mellado (2006), Integrated management systems – three different levels of integration, *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713-722.
- Joshi, M., D. S. Ubha, and J. Sidhu (2010), Reporting Intellectual Capital In Annual Reports From Australian S/W & I/T Companies, *Reporting Intellectual Capital In Annual Reports From Australian S/W & I/T Companies*, 11(3), 1-19.
- Kallio, T. J., and P. Nordberg (2006), The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks, *Organization & Environment*, 19(4), 439-457.

- Kamath, B. (2008), Intellectual capital disclosure in India: content analysis of "TecK" firms, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(3), 213-224.
- Kang, Y., M.-H. Ryu, and S. Kim (2010), Exploring sustainability management for telecommunications services: A case study of two Korean companies, *Journal of World Business*, 45(4), 415-421.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (2008), The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, *Harvard Business Press*.
- Karathanos, P. (1998), Crafting corporate meaning, *Management Decision* 36(2), 123-132.
- Kemp, R., D. Loorbach, and J. Rotmans (2007), Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 14(1), 78-91.
- Kiron, D., N. Kruschwitz, K. Haanaes, M. Reeves, and E. Goh (2013), The innovation bottom line, *MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group. Research Report*, Winter, 19.
- Klein, J., and N. Dawar (2004), Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis, *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Klevas, V., D. Streimikiene, and A. Kleviene (2009), Sustainability assessment of the energy projects implementation in regional scale, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13(1), 155-166.
- Koerber, C. (2009), Corporate Responsibility Standards: Current Implications and Future Possibilities for Peace Through Commerce, *J Bus Ethics*, 89(4), 461-480.
- Kolbe, R. H., and M. S. Burnett (1991), Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity, *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250.
- Kolk, A. (2004), A decade of sustainability reporting: developments and significance, *Int. J. of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- Kolk, A. (2008), Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices, *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1-15.
- Kolk, A. (2010), Trajectories of sustainability reporting by MNCs, *Journal of World Business*, 45(4), 367-374.
- Kotler, P., and N. Lee. (2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, edited by J. W. a. Sons, New York.
- Kotonen, U. (2009), Formal corporate social responsibility reporting in Finnish listed companies, *Journal of Applied Accounting Research*, 10(3), 176-207.
- Krippendorff, K. (2012), Content analysis: an introduction to its methodology, 3^a Ed. *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Kucukvar, M., M. Noori, G. Egilmez, and O. Tatari (2014), Stochastic decision modeling for sustainable pavement designs, *Int J Life Cycle Assessment*, 19(6), 1185-1199.
- Kucukvar, M., S. Gumus, G. Egilmez, and O. Tatari (2014), Ranking the sustainability performance of pavements: An intuitionistic fuzzy decision making method, *Automation in Construction*, 40(0), 33-43.
- Kuosmanen, T., and N. Kuosmanen (2009), How not to measure sustainable value (and how one might), *Ecological Economics*, 69(2), 235-243.
- Kurucz, E. C., B. A. Colbert, and D. Wheeler (2008), The Business Case for Corporate Social Responsibility, in: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. S. Siegel (edn.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, Chapter 4.

- Labuschagne, C., A. C. Brent, and R. P. G. van Erck (2005), Assessing the sustainability performances of industries, *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373-385.
- Lai, M.-C., W.-K. Wang, H.-C. Huang, and M.-C. Kao (2011), Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement, *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10579-10586.
- Lamberton, G. (1998), Exploring the accounting needs of an ecologically sustainable organisation, *Accounting Forum*, 22(2), 186-209.
- Lamberton, G. (2005), Sustainable sufficiency – an internally consistent version of sustainability, *Sustainable Development*, 13(1), 53-68.
- Lansiluoto, A., and M. Järvenpää (2008), Environmental and performance management forces: Integrating “greenness” into balanced scorecard, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 184-206.
- Lansiluoto, A., and M. Järvenpää (2010), Greening the balanced scorecard, *Business Horizons*, 53(4), 385-395.
- Laurinkevičiūtė, A., L. Kinderytė, and Z. Stasiškienė (2008), Corporate decision-making in furniture industry: weight of EMA and sustainability balanced scorecard, *Environ. Res. Eng. Manage*, 43(1), 69-79.
- Lazonick, W. (2014), Profits Without Prosperity, *Harvard Business Review*, 6.
- Lee, K. H. (2011), Motivations, barriers, and incentives for adopting environmental management (cost) accounting and related guidelines: a study of the Republic of Korea, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(18), 39-49.
- Lee, K.-H., and R. Farzipoor Saen (2012), Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach, *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Lee, S., M. Singal, and K. H. Kang (2013), The corporate social responsibility–financial performance link in the U.S. restaurant industry: Do economic conditions matter?, *International Journal of Hospitality Management*, 32(0), 2-10.
- Lee, S., Y. Geum, H. Lee, and Y. Park (2012), Dynamic and multidimensional measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL)-based system dynamics approach, *Journal of Cleaner Production*, 32(0), 173-182.
- Lenox, M., and A. King (2004), Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision, *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
- Levy, D. L., H. Szejnwald Brown, and M. de Jong (2010), The Contested Politics of Corporate Governance: The Case of the Global Reporting Initiative, *Business & Society*, 49(1), 88-115.
- Linnenluecke, M. K., and A. Griffiths (2010), Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Linnenluecke, M. K., S. V. Russell, and A. Griffiths (2009), Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452.
- Lo, S.-F. (2010), Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 311-319.
- Lobos, V., and M. Partidario (2014), Theory versus practice in Strategic Environmental Assessment (SEA), *Environmental Impact Assessment Review*, 48(0), 34-46.
- Lohman, C., L. Fortuin, and M. Wouters (2004), Designing a performance measurement system: A case study, *European Journal of Operational Research*, 156(2), 267-286.
- Loorbach, D. (2007), Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development, *International Books, Utrecht*

- Loorbach, D. A., and R. Lijnis Hufenreuter (2013), Exploring the economic crisis from a transition management perspective, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6(0), 35-46.
- Loorbach, D., and J. Rotmans (2010), The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases, *Futures*, 42(3), 237-246.
- Loorbach, D., and K. Wijsman (2013), Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions, *Journal of Cleaner Production*, 45(0), 20-28.
- López, M. V., A. Garcia, and L. Rodriguez (2007), Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index, *J Bus Ethics*, 75(3), 285-300.
- Lozano, R. (2008), Envisioning sustainability three-dimensionally, *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846.
- Lozano, R. (2013), Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies, *Journal of Cleaner Production*, 51(0), 57-65.
- Lozano, R., A. Carpenter, and D. Huisingh (2014), A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability, *Journal of Cleaner Production*(0), 1-13.
- Lozano, R., and D. Huisingh (2011), Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting, *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107.
- Lubin, D. A., and D. C. Esty (2010), The big idea: The sustainability imperative, *Harvard Bus. Rev.*, 85(5), 42-50.
- Lundvall, B.-Å. (1992), National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, B.A. Lundvall (ed.). *Chapter I, Printer Publishers - London*, 1-19.
- Luo, X., and C. B. Bhattacharya (2009), The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk, *Journal of Marketing*, 73(6), 198-213.
- Mackenzie, C. (2007), Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: the case for a change of emphasis, *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 935-943.
- Mackey, A., T. B. Mackey, and J. B. Barney (2007), Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies, *The Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Mahadeo, J. D., V. Oogarah-Hanuman, and T. Soobaroyen (2011), Changes in social and environmental reporting practices in an emerging economy (2004-2007): Exploring the relevance of stakeholder and legitimacy theories, *Accounting Forum*, 35(3), 158-175.
- Mahoney, L. S., L. Thorne, L. Cecil, and W. LaGore (2013), A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?, *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350-359.
- Mahoney, L., and R. W. Roberts (2007), Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms, *Accounting Forum*, 31(3), 233-253.
- Mahoney, M., and J.-L. Potter (2004), Integrating health impact assessment into the triple bottom line concept, *Environmental Impact Assessment Review*, 24(2), 151-160.
- Makni, R., C. Francoeur, and F. Bellavance (2009), Causality Between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Canadian Firms, *J Bus Ethics*, 89(3), 409-422.
- Maon, F., A. Lindgreen, and V. Swaen (2010), Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Margolis, J. D., and J. P. Walsh (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

- Margolis, J. D., H. A. Elfenbein, and J. P. Walsh (2007), Does it pay to be good?. A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance, *Working Paper. Harvard Business School*.
- Marimon, F., M. d. M. Alonso-Almeida, M. d. P. Rodríguez, and K. A. Cortez Alejandro (2012), The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?, *Journal of Cleaner Production*, 33(0), 132-144.
- Martinez-Alier, J., G. Munda, and J. O'Neill (1998), Weak comparability of values as a foundation for ecological economics, *Ecological Economics*, 26(3), 277-286.
- Martínez-Costa, M., T. Y. Choi, J. A. Martínez, and A. R. Martínez-Lorente (2009), ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited, *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511.
- Matten, D., and J. Moon (2008), "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McElroy, M. W., and J. M. L. v. Engelen (2012), Corporate Sustainability Management: the Art and Science of Managing Non-financial Performance, *Earthscan, London, U.K.*
- McWilliams, A., and D. Siegel (2001), Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., D. S. Siegel, and P. M. Wright (2006), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meadows, D. H. (2007), Evaluating Past Forecasts: Reflections on one critique of The Limits to Growth. In Sustainability or Collapse? An integrated history and future of people on earth, *Cambridge. MA: MIT Press*, 399-415.
- Meadows, D. H. (2008), Thinking in Systems: A Primer *Chelsea Green Publishing*, 240.
- Mebratu, D. (1998), SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: HISTORICAL AND CONCEPTUAL REVIEW, *ENVIRON IMPACT ASSES REV* 18(6), 493-520.
- Meehan, J., K. Meehan, and A. Richards (2006), Corporate social responsibility: the 3C-SR model, *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386-398.
- Melnyk, S. A., R. P. Sroufe, and R. Calantone (2003), Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance, *Journal of Operations Management*, 21(3), 329-351.
- Metz, B., O. Davidson, J. Martens, S. Van Rooijen, and M. L. Van Wie (2000), Methodological and Technological Issues in Technology Transfer: A Special Report of Working Group III of the Intergovernmental Panel on Climate Change, *Cambridge and New York: Cambridge University Press*: 3.
- Michelon, G., G. Boesso, and K. Kumar (2013), Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.
- Milne, M. J., H. Tregidga, and S. Walton (2009), Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1211-1257.
- Minbaeva, D. (2007), Knowledge transfer in multinational corporations, *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Möller, A., and S. Schaltegger (2005), The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83.
- Moneva, J. M., P. Archel, and C. Correa (2006), GRI and the camouflaging of corporate unsustainability, *Accounting Forum*, 30(2), 121-137.
- Montiel, I. (2008), Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures, *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.

- Montiel, I., and J. Delgado-Ceballos (2014), Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?, *Organization & Environment*.
- Moore, S. B., and S. L. Manring (2009), Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation, *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 276-282.
- Morgan, R. K. (2012), Environmental impact assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 5-14.
- Morrison-Saunders, A., and J. Pope (2013), Conceptualising and managing trade-offs in sustainability assessment, *Environmental Impact Assessment Review*, 38(0), 54-63.
- Moseñe, J. A., R. L. Burritt, M. V. Sanagustín, J. M. Moneva, and J. Tingey-Holyoak (2013), Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view, *Journal of Cleaner Production*, 40(0), 199-211.
- Mu, J., G. Zhang, and D. L. MacLachlan (2011), Social Competency and New Product Development Performance, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(2), 363-376.
- Muff, K., and T. L. Dyllick (2014), An Organizational Roadmap of Business Sustainability, *SSRN*, Available at : <http://ssrn.com/abstract=2442211> 25.
- Nauta, D. (1975), The Meaning of Information, *Mouton, The Hague*, 312 p.
- Neumayer, E. (1999), Global warming: discounting is not the issue, but substitutability is, *Energy Policy*, 27(1), 33-43.
- Neumayer, E. (2010), Weak Versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms, *Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA*.
- Nidumolu, R., C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami (2009), Why sustainability is now the key driver of innovation, *Harv. Bus. Rev.*, 87, 56-64.
- Nikolaou, I. E., and T. A. Tsalis (2013), Development of a sustainable balanced scorecard framework, *Ecological Indicators*, 34(0), 76-86.
- Nill, J., and R. Kemp (2009), Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm?, *Research Policy*, 38(4), 668-680.
- Norman, W., and C. MacDonald (2004), Getting to the bottom of the "triple bottom line", *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Nyborg, K. (2000), Homo Economicus and Homo Politicus: interpretation and aggregation of environmental values, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(3), 305-322.
- O'Donovan, G. (2002), Environmental disclosures in the annual report, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- O'Connor, M., and J. H. Spangenberg (2008), A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues, *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1399-1415.
- OECD (2008), Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics, *Publications Service. OECD*.
- OECD (2012), The DAC list of ODA recipients, Factsheet <http://www.oecd.org/dac/stats/49483614.pdf>.
- Olsthoorn, X., D. Tyteca, W. Wehrmeyer, and M. Wagner (2001), Environmental indicators for business: a review of the literature and standardization methods, *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 453-463.
- Orlitzky, M. (2001), Does Firm Size Comfound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?, *J Bus Ethics*, 33(2), 167-180.
- Orlitzky, M. (2008), Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, 113-134.

- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ouyang, J., E. Long, and K. Hokao (2010), Rebound effect in Chinese household energy efficiency and solution for mitigating it, *Energy*, 35(12), 5269-5276.
- Pagell, M., and D. Gobeli (2009), How Plant Managers' Experiences and Attitudes Toward Sustainability Relate to Operational Performance, *Production and Operations Management*, 18(3), 278-299.
- Panayiotou, N., K. Aravossis, and P. Moschou (2009), A New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance, *Water Air Soil Pollut: Focus*, 9(1-2), 129-138.
- Parmar, B. L., R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, L. Purnell, and S. D. Colle (2010), Stakeholder theory: the state of the Art, *Acad. Manag. Ann*, 1(6), 403-445.
- Parris, T. M., and R. W. Kates (2003), Characterizing a sustainability transition: Goals, targets, trends, and driving forces, *PNAS*, 100(14), 8068-8073.
- Partidário, M. R. (2012), Impact Assessment, *FASTIPS*, 1.
- Pearce, D. (1988), Economics, equity and sustainable development, *Futures*, 20(6), 598-605.
- Peloza, J. (2009), The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Perrini, F., and A. Tencati (2006), Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems, *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.
- Perrini, F., and A. Tencati (2006), Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems, *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.
- Petrosillo, I., R. Costanza, R. Aretano, N. Zaccarelli, and G. Zurlini (2013), The use of subjective indicators to assess how natural and social capital support residents' quality of life in a small volcanic island, *Ecological Indicators*, 24(0), 609-620.
- Pine, B. J., and J. H. Gilmore (1998), Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Pintér, L., P. Hardi, A. Martinuzzi, and J. Hall (2012), Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement, *Ecological Indicators*, 17(0), 20-28.
- Plambeck, E. L. (2007), The Greening of Wal-Mart's Supply Chain, *Supply Chain Management Review*, 11(5), 18-25.
- Pope, J., A. Bond, A. Morrison-Saunders, and F. Retief (2013), Advancing the theory and practice of impact assessment: Setting the research agenda, *Environmental Impact Assessment Review*, 41(0), 1-9.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011), Creating Shared Value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 1-17.
- Prado-Lorenzo, J.-M., I. Gallego-Alvarez, and I. M. Garcia-Sanchez (2009), Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94-107.
- Pullman, M. E., M. J. Maloni, and C. R. Carter (2009), FOOD FOR THOUGHT: SOCIAL VERSUS ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY PRACTICES AND PERFORMANCE OUTCOMES, *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 38-54.
- Puma (2010), PUMA's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010, http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf (Accessed 04 March 2011).

- Qian, W., and R. Burritt (2007), Environmental accounting for waste management: A study of local governments in Australia, *The Environmentalist*, 27(1), 143-154.
- Rabbani, A., M. Zamani, A. Yazdani-Chamzini, and E. K. Zavadskas (2014), Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies, *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7316-7327.
- Ramanathan, R., A. Black, P. Nath, and L. Muyldermans (2010), Impact of environmental regulations on innovation and performance in the UK industrial sector, *Management Decision*, 48(10), 1493-1513.
- Rao, P., and D. Holt (2005), Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.
- Rapley, M. (2003), *Quality of Life Research: A Critical Introduction*, SAGE Publications Ltd, 286.
- Rapoport, A. (1986), *General system theory: Essential concepts & applications*, Cybernetics and systems series. Abacus Press, Tunbridge Wells, Kent, 250.
- Reder, M. (1999), *The Culture of a Controversial Science*, Univ. Chicago Press, 391.
- Reynolds, M., and K. Yuthas (2008), Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting, *J Bus Ethics*, 78(1-2), 47-64.
- Rivera-Camino, J. (2007), Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective, *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1358.
- Roca, L. C., and C. Searcy (2012), An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports, *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103-118.
- Rossouw, G. J. (2005), Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey, *Business & Society*, 44(1), 32-39.
- Rotmans, J., R. Kemp, and M. v. Asselt (2001), More evolution than revolution: transition management in public policy, *Foresight*, 3(1), 15-31.
- Rotmans, J., R. Kemp, M. B. A. van Asselt, F. W. G. Geels, Verbon, and K. Molendijk (2000), *Transitions & Transition Management: the case of an emission-poor energy supply*, Maastricht: ICIS (International Centre for Integrative Studies).
- Sachs, I. (1984), The strategies of ecodevelopment, *FAO Ceres*, 17, 17-21.
- Salzmann, O., A. Ionescu-somers, and U. Steger (2005), The Business Case for Corporate Sustainability:: Literature Review and Research Options, *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Santos, F. M., and K. M. Eisenhardt (2005), Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Santos, G., F. Mendes, and J. Barbosa (2011), Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises, *Journal of Cleaner Production*, 19(17-18), 1965-1974.
- Santos, R., S. Martinho, and P. Antunes (2001), Estudo sobre sector eléctrico e ambiente, 2º Relatório: Avaliação económica dos impactes ambientais do sector eléctrico, *Entidade Reguladora do Sector Eléctrico, Centro de Economia Ecológica e Gestão do Ambiente, Universidade Nova de Lisboa*
- Schaltegger, S., and R. L. Burritt (2010), Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?, *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Schaltegger, S., and T. Synnestvedt (2002), The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, *Journal of Environmental Management*, 65(4), 339-346.
- Schaltegger, S., M. Bennett, and R. Burritt (2006), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer Science & Business Media, 37-59.

- Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership, 3rd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.*
- Schiama, G., D. Carlucci, and F. Sole (2012), Applying a systems thinking framework to assess knowledge assets dynamics for business performance improvement, *Expert Systems with Applications*, 39(9), 8044-8050.
- Schmidheiny, S. (1992), Changing Course: A global business perspective on development and the environment, *World Business Council for Sustainable Development. United States Environmental protection Agency Journal*, 373.
- Schubert, R., and J. Blasch (2010), Sustainability standards for bioenergy—A means to reduce climate change risks?, *Energy Policy*, 38(6), 2797-2805.
- Searcy, C. (2012), Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda, *J Bus Ethics*, 107(3), 239-253.
- Searcy, C., and D. Elkhawas (2012), Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index, *Journal of Cleaner Production*, 35(0), 79-92.
- Searcy, C., D. McCartney, and S. Karapetrovic (2007), Sustainable development indicators for the transmission system of an electric utility, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(3), 135-151.
- Sen, A. K. (1977), Social Choice Theory: A Re-Examination, *Econometrica*, 45, 53-89.
- Sen, A. K. (1992), *Inequality reexamined, Oxford: Oxford University Press and Cambridge, MA: Harvard University Press.*
- Senge, P. M., and G. Carstedt (2001), Innovating our way to the next industrial revolution, *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Shakun, M. F. (1981), Policy making and meaning as design of purposeful systems, *International Journal of General Systems*, 7(4), 235-251.
- Sharma, S. (2003), Research in corporate sustainability: What really matters?, S. Sharma, M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment.*, Edward Elgar, Cheltenham 1-29.
- Sharma, S., and H. Vredenburg (1998), Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Sharma, S., and I. Henriques (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Sheate, W. R. (2012), Purposes, paradigms and pressure groups: Accountability and sustainability in EU environmental assessment, 1985–2010, *Environmental Impact Assessment Review*, 33(1), 91-102.
- Sheate, W. R., S. Dagg, J. Richardson, R. Aschemann, J. Palerm, and U. Steen (2003), Integrating the environment into strategic decision-making: conceptualizing policy SEA, *European Environment*, 13(1), 1-18.
- Siebenhüner, B. (2000), Homo sustinens - Towards a new conception of humans for the science of sustainability, *Ecological Economics*, 32(1), 15-25.
- Siegel, D. S. (2009), Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective, *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5-16.
- Simnett, R., A. Vanstraelen, and W. F. Chua (2009), Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison, *The Accounting Review*, 84(3), 937-967.
- Singh, R. K., H. R. Murty, S. K. Gupta, and A. K. Dikshit (2007), Development of composite sustainability performance index for steel industry, *Ecological Indicators*, 7(3), 565-588.
- Singh, R. K., H. R. Murty, S. K. Gupta, and A. K. Dikshit (2009), An overview of sustainability assessment methodologies, *Ecological Indicators*, 9(2), 189-212.

- Singh, R. K., H. R. Murty, S. K. Gupta, and A. K. Dikshit (2012), An overview of sustainability assessment methodologies, *Ecological Indicators*, 15(1), 281-299.
- Slone, J. P. (2006), Information quality strategy: An empirical investigation of the relationship between information quality improvements and organizational outcomes, *Capella University. United States - Minnesota*, 282.
- Smith, A., A. Stirling, and F. Berkhout (2005), The governance of sustainable socio-technical transitions, *Research Policy*, 34(10), 1491-1510.
- Smith, N. C. (2003), Corporate social responsibility: whether or how?, *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Smith, N. C., and G. Lenssen (2008), Mainstreaming Corporate Responsibility: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Business Ethics Education*, 5, 59-62.
- Sobhani, F. A., A. Amran, and Y. Zainuddin (2012), Sustainability disclosure in annual reports and websites: a study of the banking industry in Bangladesh, *Journal of Cleaner Production*, 23(1), 75-85.
- Spraggon, M., and V. Bodolica (2012), A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes, *Journal of Business Research*, 65(9), 1273-1282.
- Statsoft (2013). Statsoft inc 2013 STATISTICA (data analysis software system), version 12. www.statsoft.com.
- Stern, N. (2008), The economics of climate change, *American Economic Review*, 98, 1-37.
- Steurer, R., and A. Konrad (2009), Business–society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility, *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 23-36.
- Steurer, R., M. Langer, A. Konrad, and A. Martinuzzi (2005), Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations, *J Bus Ethics*, 61(3), 263-281.
- Stuart L. Hart, Mark B. Milstein, and Joseph Caggiano (2003), Creating Sustainable Value *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Sturm, A., K. Müller, and S. Upasena (2003), A Manual for Preparers and Users of Eco-efficiency Indicators: Conceptual Framework and Guidelines, *United Nations Conference on Trade and Development, Geneva*.
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-606.
- Suditu, C. (2007), Positive and negative aspects regarding the implementation of an integrated Quality- Environmental- Health and Safety Management System, *Annals of the Oradea University*, VI/XVI, 2013-2017.
- Sukhdev, P. S. (2009), Costing the Earth, *Nature*, 462(7271), 277.
- Suwaidan, M. S., A. M. d. Al-omari, and R. H. Haddad (2004), Social responsibility disclosure and corporate characteristics: the case of Jordanian industrial companies, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation* 1(4), 432-447.
- Swanson, D. L. (1995), Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tajima, R., and T. B. Fischer (2013), Should different impact assessment instruments be integrated? Evidence from English spatial planning, *Environmental Impact Assessment Review*, 41(0), 29-37.
- Tanzil, D., and B. R. Beloff (2006), Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics, *Environmental Quality Management*, 15(4), 41-56.
- Truffer, B., J. P. Voß, and K. Konrad (2008), Mapping expectations for system transformations: Lessons from Sustainability Foresight in German utility sectors, *Technological Forecasting and Social Change*, 75(9), 1360-1372.

- Turban, D. B., and D. M. Cable (2003), Firm reputation and applicant pool characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turker, D. (2009), Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *J Bus Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turnhout, E., M. Hisschemöller, and H. Eijsackers (2007), Ecological indicators: Between the two fires of science and policy, *Ecological Indicators*, 7(2), 215-228.
- Ulrich, P., E. Fluri, and E. K. Einfuhrung (1995), Management: a concentrated introduction, 7th ed. Berne, Stuttgart, Vienna: Campus.
- UN (2008), International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. United Nations, Series M No. 4/Rev.4, 291.
- UN (2012), The future we want. Rio de Janeiro, <http://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html>. (Accessed January 10. 2014).
- UNDP (2007), Thailand Human Development Report 2007. Sufficiency Economy and Human Development, *United Nations Development Programme*, 129.
- UNEP (2012), The Emissions Gap Report 2012, *United Nations Environment Programme (UNEP)*, Nairobi A digital copy of this report can be downloaded at <http://www.unep.org/publications/ebooks/emissionsgap2012/>, (Accessed January 10, 2013).
- Upham, P. (2000), An assessment of The Natural Step theory of sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 8(6), 445-454.
- Vaast, E., and N. Levina (2006), Multiple Faces of Codification: Organizational Redesign in an IT Organization, *Organization Science*, 17(2), 190-201.
- Vachon, S., and R. D. Klassen (2008), Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315.
- van Amstel, M., P. Driessen, and P. Glasbergen (2008), Eco-labeling and information asymmetry: a comparison of five eco-labels in the Netherlands, *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 263-276.
- van den Bergh, J. C. J. M., A. Ferrer-i-Carbonell, and G. Munda (2000), Alternative models of individual behaviour and implications for environmental policy, *Ecological Economics*, 32(1), 43-61.
- Van Passel, S., F. Nevens, E. Mathijs, and G. Van Huylenbroeck (2007), Measuring farm sustainability and explaining differences in sustainable efficiency, *Ecological Economics*, 62(1), 149-161.
- Veleva, V., and M. Ellenbecker (2000), A proposal for measuring business sustainability: addressing shortcomings in existing frameworks, *Greener Management International*, 31, 101-120.
- Veleva, V., and M. Ellenbecker (2001), Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, 9(6), 519-549.
- Verspagen, B. (2009), The use of modeling tools for policy in evolutionary environments, *Technological Forecasting and Social Change*, 76(4), 453-461.
- Vitaliano, D. F. (2010), Corporate social responsibility and labor turnover, *Corporate Governance*, 10(5), 563-573.
- Voß, J.-P., J. Newig, B. Kastens, J. Monstadt, and B. Nölting (2007), Steering for Sustainable Development: a Typology of Problems and Strategies with respect to Ambivalence, Uncertainty and Distributed Power, *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3-4), 193-212.
- Waddock, S. (2004), Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.

- Waddock, S. A., and S. B. Graves (1997), The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wagner, M., and S. Schaltegger (2004), The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance:: An Empirical Study of EU Manufacturing, *European Management Journal*, 22(5), 557-572.
- Walker, B. H., and D. Salt (2006), Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World, *Island Press, Washington, D.C., USA*, 192.
- Wang, L., and L. Lin (2006), A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises, *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- WBCSD (1998), World Business Council for Sustainable Development. Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations.
- WCED (1987), Our Common Future *World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York, 416.
- WCED (1987), Our Common Future *World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York, 416.
- Weaver, P. M., and J. Rotmans (2006), Integrated sustainability assessment: what is it, why do it and how?, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(4), 284-303.
- Weber, K. M., K. Kubeczko, and H. Rohrer (2006), System innovations in innovation systems. Conceptual foundations and experiences with Adaptive Foresight in Austria, *Tukker M. Munch Andersen (Eds.), Perspective on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production (SCP)*, Greenleaf, Sheffield.
- Wheeler, D., B. Colbert, and R. E. Freeman (2003), Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world, *Journal of General Management*, 28(3), 1-28.
- Whiteman, G., B. Walker, and P. Perego (2013), Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability, *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336.
- Wiengarten, F., M. Pagell, and B. Fynes (2013), ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: identifying differences in motivation and adoption levels between Western European and North American companies, *Journal of Cleaner Production*, 56(1), 18-28.
- Williamson, E. O. (2005), Why law, economics and organization? , *Annual Reviews Law Soc. Sci. All rights reserved First published online as a Review in Advance*, 1, 369-396.
- Willis, A. (2003), The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments, *J Bus Ethics*, 43(3), 233-237.
- Wilson, M. (2003), Corporate sustainability: What is it and where does it come from? , *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Witt, U. (2003), Economic policy making in evolutionary perspective, *J Evol Econ*, 13(2), 77-94.
- Wolfe, R., and K. Aupperle (1991), Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct, *J. E. Post (ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press, Greenwich, CT, 12, 265-268.
- Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. (2010), Measuring Corporate Social Performance: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- WRI, and WBCSD (2004), The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard, *World Resources Institute (WRI) and World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, Washington, DC and Geneva.

- Yin, R. K. (1998), The Abridged Version of Case Study Research: Design and Method, edited, pp. 229-259, Handbook of Applied Social Science Research Methods, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 4 ed. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Zeng, S. X., V. W. Y. Tam, and C. M. Tam (2008), Towards occupational health and safety systems in the construction industry of China, *Safety Science*, 46(8), 1155-1168.

Apêndices

Apêndice 1: Sistemas de gestão utilizados pelas empresas da amostra.

Setor econômico	Empresas	Dimensões			Sistemas de gestão										Número de sistemas utilizados por empresa
					ISO							OHSAS	AA	SA	
		MN	Grande	PME	22000	26000	50001	31000	9001	14001	14040	18001	1000	8000	
Agricultura	Netafim	x													3
	Copersucar		x												4
	PTPN 13			x											2
Energia	Ecopetrol	x													5
	Abengoa		x												6
	Teekay			x											2
Mineração	El Brocal	x													3
	Alrosa		x												3
	Harmony			x											3
Bens consumo duráveis	Rexana	x													1
	Haworth		x												3
	Alliance			x											0
Brinquedos	Lego		x												4
Construção	Acciona	x													6
	Salini		x												4
	Bropo			x											2
Distribuição de água	Puncak	x													3
	Manila Water		x												3
	Sabesp			x											2
Distribuição de energia	Alpiq	x													3
	Aurora		x												3
	CEM			x											3
Equipamentos	Mausser	x													3
	Eqstra		x												3
Gestão de resíduos	Van Gansewinkel	x													3
	CESPA		x												3
	Tratolixo			x											2
Ind. Automóvel	Fiat	x													6
	Carris		x												4
Ind. Química	Braskem	x													5
	DOW		x												1
	Novamont			x											4
Equip. tecnológico	Voith	x													3
	Itautec		x												2
Mat de construção	Cimpor		x												3
Prod. Alim. e bebidas	Autogrill	x													5
	Anheuser		x												1
Prod. de saúde	Kimberly	x													1
	Bilim		x												3
	Ayuvel			x											1
Prod. domésticos pessoais	Estee Lauder	x													1
	Boticario		x												2
Prod. Florestais e papel	Tiliform	x													1
	Auttralian Paper		x												3
Prod. Metalomecânica e similares	Componenta	x													3
	Qatalum		x												1
	Pellicone			x											4
Hardware	AMD	x													3

Telecomunicações	ETB	x												3
	AMC		x											2
Tabaqueiras	British American Tabaco	x												4
	Swedish Match		x											3
Têxteis e vestuário	Delta Galil	x												1
	Rener		x											0
	SLN			x										3
Aviação	Cathay Pacific	x												3
	LATAM		x											1
Comunicação	TC	x												1
	RTP		x											0
	Mediaresponsable			x										0
Imobiliário	Prologis	x												3
	Realia		x											1
Logística	Grupo libra	x												3
	Grupo Coreos		x											3
	Sines			x										3
Retalho	Woolworths	x												1
	Consum		x											1
	falabela			x										1
Serviços comerciais	Cognizant	x												2
	Amadeus		x											1
Cuidados de saúde	Fleury	x												3
	Arrixaca		x											3
	Cleveland Clinic			x										0
Serviços financeiros	Leaseplan	x												1
	Banif Financial		x											1
	Saudi Investment bank			x										1
Vias de comunicação	Brisa		x											3
Turismo e lazer	Intralot	x												1
	Sol Melia		x											1
Sem fins lucrativos ONG	Jordania River		x											1
	Peru 2021			x										1
Organismos públicos	SPRI	x												1
	Dubai customs		x											3
	Judicial NW			x										0
Universidades	Unv. Santiago de Chile	x												0

Apêndice 2: Grelha de palavras-chave selecionadas.

Idiomas	Inglês	Espanhol	Português
Áreas temáticas	Management	Administración	Gestão
	Market presence	Presencia en el mercado	Presença no mercado
	Development	Desenvolvimiento	Desenvolvimento
	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking
	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder
	Financial	Financiero	Financeira
	ROA	ROA	ROA
	EBITDA	EBITDA	EBITDA
	Profit	Lucro	Lucro
	Taxes	Impuestos	Impostos
	Fines	Multas	Multas
	Revenue	Ingresos	Recitas
	Operating cost	Costo de operación	Custos operacionais
	Sales	Ventas	Vendas
	Shareholders	Accionistas	Acionistas
	Economic	Económico	Económico
	Economic growth	Desarrollo económico	Crescimento económico
	Competitive edge	Ventaja competitiva	Competitividade
	Economic value	Valor económico	Valor económico
	Shared value	Valor compartido	Valor compartilhado
	Raw materials	Materias	Matérias
	Energy	Energía	Energia
	Energy efficiency	Eficiencia energética	Eficiência energética
	Raw materials	Materias primas	Matérias-primas
	Recycled	Reciclado	Reciclado
	Water	Agua	Água
	Sustainability	Sostenibilidad	Sustentabilidade
	Life cycle	Ciclo vital	Ciclo de vida
	Supply chain	Cadena de suministro	Cadeia de suprimentos
	Ecosystem services	Servicios del ecosistema	Serviços dos ecossistemas
	Clean production	Producción limpia	Produção limpa
	Protection of the environment	Protección del medio ambiente	Proteção do médio ambiente
	Biodiversity	Biodiversidad	Biodiversidade
	Land use	Uso de la tierra	Uso da terra
	Environmental investment	Inversión ambiental	Investimento ambiental
	Conservation	Conservación	Conservação
	Environmental policy	Política ambiental	Política ambiental
	Pollution	Polución	Poliuição
	Emissions	Emisiones	Emissões
	Greenhouse gas	Gases de efecto invernadero	Gases efeito estufa
	Spills	Derrames	Derrames
	Wastewater	Aguas residuales	Águas residuais
	Waste	Residuos	Resíduos
	Climate change	Cambio climático	Alterações climáticas
	Society	Sociedad	Sociedade
	Social investment	Inversión social	Investimento social
	Cooperation	Cooperación	Cooperação
	Community investment	Inversión en la comunidad	Investimento na comunidade
	Social project	Proyecto social	Projeto social
	Philanthropy	Filantropía	Filantropia
	Donations	Donaciones	Doativos
	Labor practices	Prácticas laborales	Práticas laborais
	Employee	Empleado	Trabalhadores
	Diversity	Diversidad	Diversidade


Training	Capacitación	Formação
Inclusion	Inclusión	Inclusão
Health and safety	Salud y seguridad	Saúde e segurança
Human rights	Derechos humanos	Direitos humanos
Child labor	Trabajo infantil	Trabalho infantil
Human rights	Derechos humanos	Direitos humanos
Product liability	Responsabilidad de producto	Responsabilidade do produto
Product Safety	Seguridad del productos	Segurança do produto
Consumer satisfaction	Satisfacción del consumidor	Satisfação do consumidor
Responsible advertising	Publicidad responsable	Publicidade responsável
Image	Imagen	Imagem
Labeling	Etiquetado	Rotulagem

Apêndice 3: Distribuição da frequência de utilização de palavras-chave por relatório.

Categorias	Sectores de atividade	Agricultura	Energia	Mineração
	Valor medio de páginas por sector	112	154	110
Gestão	Presença no mercado	115	106	96
	Desenvolvimento	192	298	651
	Benchmarking	0	0	3
	Stakeholder	162	46	148
Financeira	ROA	0	1	0
	EBITDA	0	18	0
	Lucro	13	10	29
	Impostos	4	60	12
	Multas	14	11	20
	Receitas	8	140	22
	Custos operacionais	4	2	5
	Vendas	39	89	48
Económico	Acionistas	62	164	56
	Crescimento económico	3	3	6
	Competitividade	0	5	0
	Valor económico	16	4	11
Matérias	Valor compartilhado	0	1	0
	Energia	146	236	198
	Eficiência energética	10	10	27
	Matérias-primas	25	11	0
Sustentabilidade	Reciclado	28	4	32
	Água	364	128	333
	Ciclo de vida	8	5	3
	Cadeia de suprimentos	13	9	4
	Serviços dos ecossistemas	0	0	0
	Produção limpa	0	0	0
	Proteção do médio ambiente	0	0	0
	Biodiversidade	51	57	42
	Uso da terra	2	0	11
	Investimento ambiental	0	6	0
Poluição	Conservação	35	23	23
	Política ambiental	6	0	18
	Emissões	68	146	88
	Gases efeito estufa	23	23	12
	Derrames	4	25	5
	Águas residuais	10	12	6
Sociedade	Resíduos	103	85	144
	Alterações climáticas	9	24	43
	Investimento social	2	44	8
	Cooperação	17	7	20
	Investimento na comunidade	1	1	0
	Projeto social	1	0	1
	Filantropia	0	0	1
Práticas laborais	Donativos	12	11	7
	Trabalhadores	97	57	120
	Diversidade	16	17	30
	Formação	180	84	211
DH	Inclusão	3	10	5
	Saúde e segurança	62	34	126
	Trabalho infantil	21	12	2
	Direitos humanos	48	114	70
Responsabilidade de do produto	Segurança do produto	1	0	0
	Satisfação do consumidor	0	0	0
	Publicidade responsável	0	0	0
	Imagem	3	1	3
	Rotulagem	0	4	5
Total de palavras por sector		2001	2158	2705
Frequência com significância por sector		13	15	13

Categorias	Sectores de atividade																				
		Bens de consumo duráveis	Brinquedos	Construção	Distribuição de água	Distribuição de energia	Equipamentos	Gestão de resíduos	Ind automóvel	Ind química	Equip tecnológico	Mat construção	Prod alimentares e bebidas	Prod de saúde	Prod domésticos e pessoais	Prod florestal e papel	Prod metalomecânicos e similares	Hardware	Telecomunicações	Tabaqueiras	Têxteis e vestuário
	Valor medio de páginas por sector	39	52	115	241	113	97	76	180	146	119	128	108	108	97	54	44	116	119	140	71
Gestão	Presença no mercado	36	37	57	161	141	102	160	61	153	137	15	37	80	35	18	34	16	60	218	56
	Desenvolvimento	25	20	286	278	66	89	111	222	329	161	91	63	313	117	39	117	89	117	130	102
	Benchmarking	1	0	6	0	4	6	2	7	1	1	1	2	4	0	1	0	0	0	1	1
	Stakeholder	72	39	76	103	62	38	54	68	147	65	44	37	112	56	69	74	64	41	297	97
Financeira	ROA	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	EBITDA	0	0	10	62	2	3	3	1	8	14	1	7	0	0	0	0	0	1	0	4
	Lucro	7	4	4	180	102	113	23	13	10	33	2	14	6	12	1	27	0	4	39	14
	Impostos	2	1	7	49	4	8	6	2	8	73	2	5	3	0	4	7	0	33	13	8
	Multas	5	0	11	10	8	8	4	4	22	15	2	2	11	9	8	4	7	5	15	6
	Receitas	4	1	9	148	35	76	59	18	12	46	0	7	11	8	1	4	9	107	27	4
	Custos operacionais	6	0	5	7	7	2	5	2	2	3	1	4	2	1	1	2	1	0	8	1
	Vendas	21	4	34	54	42	36	8	58	39	133	5	43	35	14	26	77	8	36	72	43
	Acionistas	12	1	40	118	47	70	31	6	48	108	5	6	12	4	1	28	5	63	22	36
Economico	Crescimento económico	0	0	8	10	0	1	0	1	2	1	3	2	3	1	0	4	0	2	1	7
	Competitividade	0	0	1	3	1	0	1	1	0	2	0	3	2	1	3	0	0	0	0	1
	Valor económico	5	0	14	20	1	2	5	4	22	1	3	7	3	4	8	4	1	6	28	7
	Valor compartilhado	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	6	1	0
Matérias	Energia	102	50	273	76	436	38	261	230	285	158	50	133	119	88	70	84	122	59	346	185
	Eficiência energética	7	18	22	6	13	1	9	21	27	9	10	11	9	4	3	18	25	4	12	10
	Matérias-primas	9	11	11	6	0	4	165	14	61	19	63	9	12	18	3	19	2	6	10	20
	Reciclado	18	16	13	9	14	9	31	39	34	29	10	24	27	40	36	36	18	7	36	13
	Água	43	8	304	1997	188	37	101	121	209	137	108	197	84	103	99	40	86	35	275	167
Sustentabilidade	Ciclo de vida	13	2	4	20	2	12	4	18	49	17	6	2	2	13	2	4	3	0	3	5
	Cadeia de suprimentos	22	4	30	16	6	5	13	28	9	18	0	21	9	53	2	13	24	0	287	42
	Serviços dos ecossistemas	0	0	1	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	Produção limpa	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	Proteção do médio ambiente	0	0	2	9	23	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
	Biodiversidade	0	0	88	22	13	12	28	31	32	23	33	8	17	28	15	15	7	18	101	5
	Uso da terra	0	0	3	6	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	Investimento ambiental	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	5	0	2	0	0	1	0	0	0	2
	Conservação	4	0	31	17	8	3	9	9	30	9	15	10	5	46	7	3	40	2	9	3
Poluição	Política ambiental	0	0	3	4	2	0	1	1	1	8	0	2	4	1	2	2	0	6	19	4
	Emissões	31	10	154	58	39	30	88	196	228	115	165	49	61	56	44	71	69	17	122	93
	Gases efeito estufa	9	5	28	12	12	9	17	5	34	38	3	13	30	20	12	9	17	4	73	20
	Derrames	0	0	9	3	8	3	5	2	15	2	3	1	4	0	2	4	2	3	8	1
	Águas residuais	2	0	22	93	28	0	11	2	14	28	4	1	20	0	1	4	10	9	10	48
	Resíduos	91	52	134	52	81	26	773	131	156	114	67	71	84	48	108	74	86	56	230	192
Sociedade	Alterações climáticas	4	2	66	46	20	8	9	25	28	9	11	7	33	8	5	10	24	7	45	14
	Investimento social	0	0	4	8	0	5	1	0	7	2	0	0	15	4	0	0	7	0	15	5
	Cooperação	0	1	8	11	4	4	6	6	2	6	3	1	18	0	1	24	0	11	1	19
	Investimento na comunidade	1	0	1	1	1	3	0	2	0	0	0	0	9	0	0	1	1	0	13	0
	Projeto social	0	0	1	0	0	0	0	1	5	7	1	0	3	0	0	1	1	0	0	3
	Filantropia	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	13	0	0	0	1	1	0
Práticas laborais	Donativos	8	5	8	6	9	2	3	7	6	11	2	25	2	4	4	3	9	3	14	10
	Trabalhadores	41	26	45	82	75	57	70	91	107	60	19	69	93	30	32	28	107	40	516	89
	Diversidade	14	18	17	15	11	5	17	39	51	40	9	18	8	54	6	7	12	3	16	23
	Formação	44	13	77	146	76	71	96	249	169	123	54	89	167	34	34	85	42	44	20	131
	Inclusão	3	0	10	8	0	0	4	9	36	6	3	1	0	24	1	1	11	5	0	8
DH	Saúde e segurança	20	13	53	73	29	10	29	93	58	62	21	25	62	26	11	18	26	14	25	48
	Trabalho infantil	7	0	6	9	0	1	9	3	18	10	0	5	2	13	3	3	8	0	20	16
	Direitos humanos	10	36	66	52	11	9	24	28	62	21	4	9	21	37	8	13	22	22	54	40
	Segurança do produto	0	10	0	1	0	0	0	9	22	4	0	2	3	8	0	1	0	0	0	1
	Satisfação do consumidor	0	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Responsabilidade e do produto	Publicidade responsável	0	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Imagem	0	2	2	3	16	0	3	11	10	5	3	3	8	2	2	2	1	1	2	2
	Rotulagem	0	0	11	6	1	1	10	2	2	0	1	0	8	6	7	0	0	3	1	1
	Total de palavras por sector	702	416	2077	4083	1662	919	2272	1892	2585	1886	852	1047	1540	1048	700	978	982	862	3161	1607
	Frequência com significância	3	2	13	19	10	7	11	11	15	14	7	7	10	9	4	7	7	6	14	11

Categorias	Setores de atividade	Aviação	Comunicação	Imobiliário	Logística	Retalho	Serv. comerciais	Cuidados de saúde	Serv. financeiros	Vias de comunicação	Turismo e lazer	S/ fins lucrativos ONG	Organismo públicos	Universidade	Total palavras-chave	Frequência com significância por palavra-chave
		127	65	220	104	99	113	92	113	104	127	75	93	204		
Gestão	Presença no mercado	15	24	141	49	18	64	51	108	19	60	2	25	12	2519	21
	Desenvolvimento	167	135	154	147	96	97	96	116	64	146	132	127	121	5504	33
	Benchmarking	9	1	1	0	2	1	4	4	1	0	1	15	0	80	0
	Stakeholder	62	49	125	8	13	56	53	98	9	61	38	34	0	2577	25
Financeira	ROA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0
	EBITDA	1	11	32	5	2	3	6	0	5	12	0	0	0	211	1
	Lucro	4	8	0	3	17	10	19	94	1	5	1	7	0	829	4
	Impostos	1	7	81	13	2	4	2	12	3	8	2	1	1	448	4
	Multas	9	14	7	9	12	9	10	3	3	10	4	12	5	308	0
	Receitas	8	9	191	15	10	23	72	56	3	8	17	55	22	1245	10
	Custos operacionais	1	6	1	2	3	2	1	2	4	2	1	2		98	0
	Vendas	6	3	44	7	26	18	1	24	4	12	3	7	5	1124	8
	Acionistas	21	14	73	9	12	48	23	58	22	36	3	3	0	1267	12
Econômico	Crescimento econômico	3	0	0	2	1	4	0	5	0	8	0	3	0	84	0
	Competitividade	0	1	0	5	0	1	1	0	2	3	0	1	0	38	0
	Valor econômico	19	21	11	10	7	10	4	7	0	10	9	6	0	290	0
	Valor compartilhado	5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	23	0
Matérias	Energia	44	143	158	72	81	99	102	74	15	47	22	50	25	4677	31
	Eficiência energética	5	18	17	21	12	14	10	17	8	0	0	5	1	414	0
	Matérias-primas	0	6	2	1	2	1	3	2	0	4	0	0	0	519	3
	Reciclado	22	33	2	3	9	11	10	14	0	7	0	15	0	649	0
	Água	67	61	41	52	87	60	102	28	100	73	33	44	31	5943	26
Sustentabilidade	Ciclo de vida	2	6	3	5	3	3	3	4	4	2	0	2	0	234	1
	Cadeia de suprimentos	37	3	10	0	15	18	5	2	0	5	0	3	0	726	2
	Serviços dos ecossistemas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0
	Produção limpa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0
	Proteção do médio ambiente	0	1	2	3	1	1	1	1	0	2	0	0	0	53	0
	Biodiversidade	20	34	17	29	24	11	30	13	42	27	7	15	10	925	4
	Uso da terra	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	0
	Investimento ambiental	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	25	0
	Conservação	32	18	14	11	8	11	13	15	13	27	5	5	0	513	1
	Política ambiental	10	3	0	0	4	3	0	14	4	1	0	1	0	124	0
Poluição	Emissões	122	113	51	94	102	75	99	57	42	46	9	26	12	2846	26
	Gases efeito estufa	15	30	12	6	20	14	11	3	0	13	6	9	3	570	1
	Derrames	4	6	1	7	5	2	5	1	6	6	0	3	2	157	0
	Águas residuais	1	5	4	3	5	0	7	2	0	10	0	1	0	373	2
	Resíduos	78	74	38	75	85	28	140	23	36	55	6	35	13	3644	28
	Alterações climáticas	89	11	12	8	12	11	9	20	11	24	0	2	4	670	4
Sociedade	Investimento social	0	0	0	11	0	0	0	0	1	1	0	0	0	140	0
	Cooperação	3	12	0	11	17	9	5	5	2	14	13	14	6	281	0
	Investimento na comunidade	30	3	0	0	5	0	0	6	1	0	1	1	0	82	0
	Projeto social	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	27	0
	Filantropia	0	1	0	0	0	0	0	8	0	0	2	1	0	35	0
	Donativos	3	24	3	6	12	12	8	19	7	1	5	8	3	282	0
Práticas laborais	Trabalhadores	44	60	23	105	23	72	33	67	40	170	10	64	35	2697	22
	Diversidade	13	28	11	13	17	28	29	12	2	41	7	12	20	679	2
	Formação	52	91	17	47	136	92	24	122	44	135	116	193	20	3328	25
	Inclusão	9	8	5	10	0	3	20	1	5	10	3	2	15	239	0
	Saúde e segurança	24	44	14	27	28	26	38	5	10	27	7	29	6	1223	9
DH	Trabalho infantil	5	10	0	8	4	12	6	3	4	9	1	1	0	231	0
	Direitos humanos	21	38	13	40	39	44	47	17	22	42	9	25	8	1146	8
Responsabilidade do produto	Segurança do produto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	63	0
	Satisfação do consumidor	0	3	0	0	5	0	0	0	0	1	0	0	0	19	0
	Publicidade responsável	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	0
	Imagem	0	4	4	5	3	2	41	6	2	4	5	8	5	174	0
	Rotulagem	2	8	4	5	18	2	10	1	3	5	1	3	0	131	0
Total de palavras por sector		1085	1202	1340	962	1007	1014	1156	1149	564	1196	481	875	388		
Frequência com significância por sector		7	8	8	8	6	9	9	10	2	9	2	5	1		

 Linha de corte, repetição da palavra-chave pelo menos 45 vezes. Média de páginas por relatório/sector 113 páginas

Apêndice 4: Dados de relato por empresa por indicador selecionado.

Objetivo para cada indicador			Maximizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar
Escala de medida			Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo
Unidade normalizada de medida			Euro (€10 ⁹)	Euro (€10 ⁹)	Euro (€10 ⁹)	%
Dimensões de desempenho económico			Vendas líquidas	Remunerações	Investimento na comunidade	Impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam o benefício público
Sector de atividade	Empresa	Dimensão da empresa	EC1-1	EC1-7	EC1-8	EC8
Agricultura	PTPN XIII	PME	2,51x10 ⁸	2,71x10 ⁷		75%
	Copersucar	Grande	4,35x10 ⁹	3,05x10 ⁷		100%
	Netafim	MN	5,99x10 ⁸		4,12x10 ⁵	5%
Energia	Teekay Petrojarl	PME			1,66x10 ⁴	25%
	Abengoa Solar	Grande	3,45x10 ⁸	4,43x10 ⁷	2,00x10 ⁵	75%
	ECOPETROL	MN	4,21x10 ¹⁰	5,09x10 ⁹		75%
Mineração	Harmony	PME		4,14x10 ⁸	1,11x10 ⁶	50%
	Alrosa	Grande	3,37x10 ¹²	2,56x10 ⁷	7,03x10 ⁷	
	El Brocal	MN	2,04x10 ⁸	4,19x10 ⁶	1,17x10 ⁶	75%
Bens de consumo durável	Alliance One	PME		4,58x10 ⁶		
	Howorth	Grande	8,98x10 ¹¹		1,64x10 ⁵	
	Rexam	MN	5,48x10 ⁹		5,30x10 ⁵	
Brinquedos	LEGO	Grande	1,39x10 ⁸	6,99x10 ⁷		
Construção	Bropo	PME				
	Salini	Grande	1,43x10 ⁹	1,62x10 ⁸	7,93x10 ⁵	100%
	Acciona	MN	6,64x10 ⁹	3,18x10 ⁸	8,55x10 ⁶	100%
Distribuição de água	Sabesp	PME		5,67x10 ⁵	1,14x10 ⁴	75%
	Manila Water	Grande	2,22x10 ⁸	2,18x10 ⁷	4,17x10 ⁶	50%
	Puncak Niaga	MN			6,31x10 ⁵	100%
Distribuição de energia	CEM	PME		3,65x10 ⁷		25%
	Aurora	Grande	1,10x10 ⁹	9,71x10 ⁷	4,16x10 ⁵	100%
	Alpiq	MN	2,01x10 ⁸			
Equipamentos	EQSTRA	Grande		9,84x10 ⁷		50%
	MAUSER	MN		1,52x10 ⁸		
Gestão de resíduos	Tratolixo	PME	4,18x10 ⁷	5,53x10 ⁶		25%
	CESPA	Grande	9,89x10 ⁸	5,13x10 ⁸	9,10x10 ⁵	
	Van Gansewinkel	MN		3,09x10 ⁸	1,00x10 ⁵	50%
Indústria automóvel	Carris	Grande	8,15x10 ⁷	6,64x10 ⁷		25%
	Fiat	MN		6,32x10 ⁹	3,50x10 ⁷	100%
Indústria química	Novamont	PME		1,21x10 ⁷	3,70x10 ⁴	25%
	DOW	Grande		5,36x10 ⁹	3,39x10 ⁷	100%
	Braskem	MN	1,05x10 ¹⁰	2,27x10 ⁸	5,05x10 ⁶	
Equipamentos tecnológicos	Itautec	Grande	6,05x10 ⁸	1,35x10 ⁸		
	Voith	MN	5,59x10 ⁹		2,36x10 ⁶	
Materiais de construção	CIMPOR	Grande	2,27x10 ⁹	2,48x10 ⁸		25%
Prod alimentares e bebidas	Anheuser-Busch InBev	Grande			1,90x10 ⁶	
	Autogrill	MN	6,55x10 ⁹	1,45x10 ⁹	4,03x10 ⁶	100%
Produtos de Saúde	Ayurvet	PME	6,87x10 ⁶	8,96x10 ⁵	1,08x10 ⁵	
	Bilim	Grande	3,40x10 ⁸		1,17x10 ⁶	100%
	Kimberly-Clark	MN	2,55x10 ⁸	3,31x10 ⁷	9,73x10 ⁴	50%
Produtos domésticos e pessoais	Boticario	Grande	6,65x10 ⁸		7,55x10 ⁵	100%
	Estee Lauder	MN	6,71x10 ¹²	5,64x10 ⁷		100%
Produtos florestais e papel	Australian paper	Grande	6,26x10 ⁸	1,02x10 ⁸	1,83x10 ⁵	
	Tiliform	MN		4,00x10 ⁶		50%
Produtos metalomecânicos e similares	Pelloconi	PME		1,98x10 ⁷	5,80x10 ⁴	
	Qatalum	Grande		9,60x10 ⁷		75%

	Componenta	MN	5,76x10 ⁸	1,17x10 ⁸	5,84x10 ⁵	
Tecnologia hardware	AMD	MN			9,11x10 ⁶	100%
Telecomunicações	AMC	Grande				50%
	ETB	MN	6,93x10 ⁸	7,73x10 ⁷		25%
Tabaco	Swedish Match	Grande		2,01x10 ⁸		
	British American Tobacco	MN		3,20x10 ⁹	1,54x10 ⁷	
Têxteis e vestuário	SLN Tekstil	PME		2,16x10 ⁶		
	Renner	Grande	1,30x10 ¹¹	1,32x10 ⁸	1,14x10 ⁸	50%
	Delta Galil	MN	8,95x10 ⁸	1,57x10 ⁸	6,59x10 ⁴	
Aviação	Cathay Pacific Airways	Grande	9,71x10 ⁹	1,45x10 ⁹	2,27x10 ⁶	
	LATAM	MN	4,33x10 ⁹	6,69x10 ⁸		
Comunicação	Mediaresponsable	PME	1,34x10 ⁶	3,25x10 ⁵	1,45x10 ⁵	25%
	RTP	Grande	3,17x10 ⁸	1,07x10 ⁸	3,81x10 ⁴	100%
	TC	MN		4,70x10 ⁸	3,28x10 ⁶	100%
Imobiliário	Realia	Grande	2,80x10 ⁸	4,30x10 ⁷		
	Prologis	MN		2,33x10 ⁸	4,44x10 ⁵	50%
Logística	Porto de Sines	PME			6,21x10 ⁴	5%
	Grupo Correos	Grande	2,08x10 ⁹	1,56x10 ⁹	2,37x10 ⁵	25%
	Grupo Libra	MN			3,27x10 ⁵	75%
Retalho	Falabela	PME	1,39x10 ⁹		1,09x10 ⁶	100%
	Consum	Grande	1,65x10 ⁹	2,27x10 ⁸		50%
	Woolworths	MN	3,76x10 ¹³			100%
Serviços comerciais	Amadeus	Grande		6,99x10 ⁵		100%
	Cognizant	MN				100%
Cuidados de saúde	Cleveland clinic	PME	4,48x10 ¹²	2,86x10 ¹²	7,33x10 ⁸	100%
	Arrixaca	Grande	5,22x10 ⁸	2,74x10 ⁸	3,89x10 ⁴	50%
	Fleury	MN		1,68x10 ⁷	2,43x10 ⁵	75%
Serviços financeiros	Saudi Investment	PME		7,36x10 ⁷		
	Banif	Grande	1,19x10 ¹⁰	1,84x10 ⁸	2,10x10 ⁶	100%
	Leaseplan	MN	8,33x10 ⁹	4,44x10 ⁷	4,35x10 ⁵	
Vias de comunicação	Brisa	Grande		1,01x10 ⁸	1,20x10 ⁶	75%
Turismo e lazer	Sol Melia	Grande	3,17x10 ⁸	1,07x10 ⁸	3,81x10 ⁴	100%
	Intralot	MN	1,20x10 ⁹	9,22x10 ⁷		100%
Sem fim lucrativos	Peru 2021	PME		2,78x10 ⁵		
	Jordania River Foundation	Grande		2,26x10 ⁶	3,39x10 ⁶	
Organismos públicos	Judicial Commission of New Wale	PME		2,99x10 ⁶		
	Dubai Customs	Grande		1,40x10 ⁸	5,85x10 ⁵	
	SPRI	MN	3,75x10 ⁷	5,29x10 ⁶		
Universidade	Univ Santiago do Chile	Grande		6,32x10 ⁷		100%
Total de respostas			49	67	52	54
%			57,65	78,82	61,18	63,53

Objetivo para cada indicador			Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar	Maximizar	
Escala de medida			Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Binário	Binário	
Unidade normalizada de medida			Toneladas (Tx10 ⁹)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁹)	Quilowatt-hora (kWhx10 ⁹)	Metro cúbico (m³x10 ⁹)	Gás efeito estufa Toneladas de Dióxido de carbono (TCO ₂ x10 ⁹)	Metro cúbico (m³x10 ⁹)	Toneladas (Tx10 ⁹)	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	
Dimensões de desempenho ambiental			Materiais utilizados	Consumo direto de energia	Consumo indireto de energia	Consumo de água	Emissões diretas e indiretas	Descarga de água	Totais resíduos	Apresenta derrames	Apresenta sanções	
Sector de atividade	Empresa	Dimensão da empresa	EN1	EN3	EN4	EN8	EN16	EN21	EN22	EN23	EN28	EN30
Agricultura	PTPN XIII	PME	1,64x10 ⁶	3,83x10 ⁷	3,43x10 ⁷	4,31x10 ⁶	8,80x10 ³	3,34x10 ⁵	6,63x10 ⁴		0	1
	Copersucar	Grande	2,88x10 ¹	2,95x10 ⁹	1,41x10 ⁹	1,53x10 ⁶	7,42x10 ⁵	4,17x10 ³	9,00x10 ¹	1	0	1
	Netafim	MN	1,00x10 ⁶		8,48x10 ⁷	9,18x10 ⁴			1,01x10 ³	0	0	
Energia	Teekay Petrojarl	PME					7,00x10 ⁵	6,00x10 ¹	6,93x10 ²	1		
	Abengoa Solar	Grande	6,46x10 ²	1,36x10 ¹⁰	5,86x10 ⁷	2,32x10 ⁶	8,45x10 ⁴	1,05x10 ⁶	4,66x10 ²	0	0	1
	ECOPETROL	MN		5,12x10 ⁸		6,61x10 ⁷	6,72x10 ³	7,40x10 ⁷	1,30x10 ⁵	1	1	1
Mineração	Harmony	PME	9,79x10 ⁷	3,37x10 ²⁶		3,76x10 ⁷	3,72x10 ⁶		2,50x10 ²	1	0	1
	Alrosa	Grande	4,39x10 ⁷	3,68x10 ⁶	2,16x10 ⁶	2,86x10 ⁷		5,30x10 ⁷	1,83x10 ⁵	0	1	1
	El Brocal	MN		1,62x10 ⁷	1,20x10 ⁸	1,27x10 ⁸		9,71x10 ⁷	7,24x10 ²	0		
Bens de consumo durável	Alliamce One	PME		4,69x10 ⁵	3,30x10 ²⁶	1,02x10 ⁵		8,20x10 ⁴	2,00x10 ²			
	Howorth	Grande				3,03x10 ⁹	1,00x10 ⁵		2,00x10 ²		1	
	Rexam	MN	1,25x10 ⁶	1,12x10 ⁹	1,47x10 ⁹		8,16x10 ⁵			0	0	
Brinquedos	LEGO	Grande	4,50x10 ⁴	1,98x10 ⁸		2,25x10 ⁵	9,60x10 ⁴		1,11x10 ⁴			
Construção	Bropo	PME		4,11x10 ⁵	1,07x10 ⁵		7,10x10 ¹					
	Salini	Grande	1,02x10 ⁷	7,24x10 ⁸	2,38x10 ⁷	7,00x10 ⁶	1,96x10 ⁵	6,81x10 ⁶	1,38x10 ⁶	1	1	1
	Acciona	MN	2,00x10 ⁷	2,53x10 ⁹	5,95x10 ⁸	6,36x10 ⁶	8,57x10 ⁵	6,18x10 ⁷	8,70x10 ⁵	0	1	1
Distribuição de água	Sabesp	PME	2,06x10 ⁵	2,28x10 ⁶				1,57x10 ⁶				1
	Manila Water	Grande	6,66x10 ³			4,77x10 ¹¹	5,70x10 ⁴	3,68x10 ³	3,68x10 ³	0	0	1
	Puncak Niaga	MN	4,29x10 ⁴			7,03x10 ⁸	1,07x10 ⁵	7,23x10 ⁴	3,35x10 ⁵	1	0	
Distribuição de energia	CEM	PME	9,50x10 ⁴	1,90x10 ⁸		4,76x10 ⁵	3,58x10 ⁶		1,58x10 ³	0	0	1
	Aurora	Grande					8,17x10 ⁵		8,60x10 ⁴	1	0	
	Alpiq	MN	8,15x10 ⁵			1,69x10 ⁵	8,42x10 ²	1,54x10 ⁵	1,60x10 ⁵	0		
Equipamentos	EQSTRA	Grande									0	
	MAUSER	MN	5,50x10 ⁵	3,17x10 ⁸		3,15x10 ⁵	2,44x10 ⁵		4,00x10 ⁴	0	0	
Gestão de resíduos	Tratolixo	PME	3,20x10 ¹	2,06x10 ⁷	1,28x10 ⁷	1,69x10 ⁴		4,34x10 ⁴	1,90x10 ²	0	0	
	CESPA	Grande	9,83x10 ²	5,69x10 ⁷		1,10x10 ⁶	8,06x10 ⁴	3,63x10 ⁵	9,31x10 ⁶	0	0	1
	Van Gansewinkel	MN		3,60x10 ⁷		2,10x10 ⁶	1,91x10 ³	2,10x10 ⁶	1,36x10 ²	1	1	1

Indústria automóvel	Carris	Grande	1,30x10 ¹	4,13x10 ⁶		1,11x10 ⁵	1,03x10 ⁵	1,05x10 ⁵	1,07x10 ³			1
	Fiat	MN	3,54x10 ⁶	1,34x10 ¹⁰	7,77 x10 ⁹	2,99x10 ⁴	4,14x10 ⁶	1,88x10 ⁴	2,46x10 ⁶	0	1	1
Indústria química	Novamont	PME	1,47x10 ⁴	3,71x10 ⁷	3,50x10 ⁷	4,42x10 ⁴	2,81x10 ³	7,16x10 ⁴	6,54x10 ⁴	0	0	
	DOW	Grande	1,35x10 ⁸	1,21x10 ¹¹	4,69x10 ¹⁰	2,8x10 ⁹	2,81x10 ⁷		1,40x10 ⁶	0	1	1
	Braskem	MN		5,57x10 ¹⁰		8,08x10 ⁷	8,66 x10 ⁶		3,15x10 ⁴	1	1	1
Equipamentos tecnológicos	Itautec	Grande	6,24x10 ³	2,67x10 ⁸	6,48x10 ⁶	5,04x10 ⁴	3,85x10 ⁴	5,04x10 ⁴	5,38x10 ³	0	0	1
	Voith	MN		1,92x10 ⁷	4,10x10 ⁸	1,68x10 ⁶	1,88x10 ⁵	1,60x10 ⁶	5,61x10 ⁴	0	0	
Materiais de construção	CIMPOR	Grande	3,23x10 ⁷	2,79x10 ⁹		5,99x10 ⁶	1,79x10 ⁷		7,71x10 ⁵	1	1	1
Prod alimentares e bebidas	Anheuser-Busch InBev	Grande		1,32x10 ¹⁰		1,45x10 ¹¹	4,33x10 ⁶					
	Autogrill	MN	5,24x10 ³		2,38x10 ⁸	3,00x10 ⁶	6,50x10 ²		2,65x10 ⁵			
Produtos de Saúde	Ayurved	PME									0	
	Bilim	Grande	6,89x10 ⁸	1,94x10 ⁷	2,19x10 ⁷	8,71x10 ⁴	2,82x10 ⁴	3,18x10 ⁸	4,42x10 ²	0	0	
	Kimberly-Clark	MN	7,58x10 ⁴	5,10x10 ⁷	7,03x10 ⁷	1,01x10 ⁶	3,86x10 ⁴	9,92x10 ⁵	1,13x10 ⁴	0	0	
Produtos domésticos e pessoais	Boticario	Grande	1,31x10 ⁵	5,91x10 ⁶	1,11x10 ⁷	6,39x10 ⁴	1,49x10 ⁴	3,68x10 ⁴	2,14x10 ³	0	0	1
	Estee Lauder	MN					6,50x10 ¹			1		
Produtos florestais e papel	Australian paper	Grande	5,64x10 ⁵	2,07x10 ⁹	2,37x10 ⁸	2,44x10 ⁷	1,23x10 ³	3,30x10 ⁷	7,47x10 ⁵	0		
	Tiliform	MN	2,17x10 ⁴	1,16x10 ⁶		2,42x10 ³			1,88x10 ⁴	0	0	
Produtos metalomecânicos e similares	Pelloconi	PME		2,66x10 ⁷	3,73x10 ⁷	4,71x10 ⁶	1,85x10 ⁴	2,09x10 ⁶	1,08x10 ⁴	0	0	
	Qatalum	Grande	1,11x10 ⁶	1,83x10 ¹⁰	6,69x10 ⁷	3,38x10 ⁶	4,63x10 ⁶	3,40x10 ⁴	3,95x10 ³	0		
	Componenta	MN	3,72x10 ⁵	2,48x10 ⁸	4,99x10 ⁸	5,39x10 ⁶		3,96x10 ⁵	3,63x10 ⁴		0	1
Tecnologia hardware	AMD	MN	7,73x10 ²	3,62x10 ⁷	3,62x10 ⁸	8,90x10 ⁸	6,24x10 ⁵	3,64x10 ⁸	1,75x10 ⁴	0	1	
Telecomunicações	AMC	Grande	1,00x10 ¹	4,26x10 ⁶		6,70x10 ³	2,90x10 ³	6,70x10 ³	1,20 10 ¹		0	
	ETB	MN			6,72x10 ⁷	7,08x10 ⁴		2,03x10 ⁴	1,16x10 ²	0		1
Tabaco	Swedish Match	Grande		4,73x10 ⁷	1,33x10 ⁸	2,49x10 ⁶	3,82x10 ⁴		5,61x10 ⁴	1		
	British American Tobacco	MN	1,39x10 ⁶	1,57x10 ⁹	9,33x10 ⁸	4,62x10 ⁶	9,17x10 ⁵	2,50x10 ⁶	1,41x10 ⁵			1
Têxteis e vestuário	SLN Tekstil	PME	1,14x10 ⁴	1,21x10 ⁴	2,31x10 ⁴	3,13x10 ⁵	4,20x10 ³		2,67x10 ²	1		
	Renner	Grande		3,51x10 ⁵	1,23x10 ⁵		1,12x10 ⁴		8,50x10 ²			1
	Delta Galil	MN	4,21x10 ³	2,41x10 ⁷	5,27x10 ⁴	4,70x10 ⁵	3,32x10 ⁴	1,50x10 ⁵	1,53x10 ³		1	
Aviação	Cathay Pacific Airways	Grande	5,03x10 ⁶	6,31x10 ¹⁰	9,40x10 ⁷	8,42x10 ⁶	1,59x10 ⁷		3,27x10 ³	1	0	
	LATAM	MN		3,34x10 ⁷		1,57x10 ⁵			2,59x10 ³	0		
Comunicação	Mediaresponsable	PME	2,60x10 ¹		1,45x10 ⁴	1,27x10 ³	4,70x10 ¹		1,00x10 ⁰	0	0	
	RTP	Grande	8,00x10 ⁰	6,08x10 ⁶	2,65x10 ⁷	8,33x10 ⁴	5,00x10 ³		4,95x10 ⁴		0	1
	TC	MN	5,38x10 ²	2,53x10 ⁸	2,76x10 ⁸	3,70x10 ⁴	1,15x10 ⁵		8,68x10 ⁴	0	1	

Imobiliário	Realia Prologis	Grande MN		9,02x10 ⁷	1,09x10 ⁷	7,07x10 ⁴				0		
			2,03x10 ⁷	1,51x10 ⁷			1,25x10 ⁴			0		
Logística	Porto de Sines	PME	2,00x10 ⁰	2,06x10 ⁶	3,67x10 ⁸	9,05x10 ⁴	3,50x10 ³		1,91x10 ¹	0	0	1
	Grupo Correos	Grande	8,52x10 ²	1,70x10 ⁸	1,62x10 ⁸	4,03x10 ⁵	9,95x10 ⁴		7,11x10 ⁴	0	0	1
	Grupo Libra	MN		1,49x10 ⁸	3,21x10 ⁷	7,53x10 ⁴	5,77x10 ⁴		4,76x10 ³	1		
Retalho	Falabela	PME		5,26x10 ⁷		1,99x10 ³	1,00x10 ⁴			0	0	1
	Consum	Grande	2,11x10 ³	2,38x10 ⁸	2,00x10 ⁹	2,27x10 ⁵	7,60x10 ⁴	2,74x10 ⁵	2,58x10 ⁴	0	0	1
	Woolworths	MN			1,80x10 ⁹		4,11x10 ⁶			1	0	
Serviços comerciais	Amadeus	Grande	8,60x10 ¹	6,03x10 ⁶	6,81x10 ⁷	1,69x10 ⁵	2,34x10 ⁴				0	
	Cognizant	MN		2,71x10 ⁷	1,92x10 ⁸	8,19x10 ⁵	2,37x10 ⁵		1,50x10 ¹			
Cuidados de saúde	Cleveland clinic	PME		2,52x10 ⁸		1,43x10 ¹⁰	3,08x10 ⁵		3,72x10 ³	0	0	
	Arrixaca	Grande	7,60x10 ¹	4,10x10 ⁷		1,84x10 ⁵	1,16x10 ⁴	1,67x10 ⁵	2,39x10 ³	1	0	1
	Fleury	MN			2,17x10 ⁷	9,28x10 ⁴	2,38x10 ³		2,81x10 ³			1
Serviços financeiros	Saudi Investment	PME		2,58x10 ⁷		3,65x10 ²	2,00x10 ²					
	Banif	Grande	3,89x10 ²	1,60x10 ⁷	1,68x10 ⁷	5,53x10 ⁴	1,21x10 ⁴	4,19x10 ⁴	3,30x10 ¹	0	0	
	Leaseplan	MN		8,11x10 ⁵		1,60x10 ³	2,43x10 ⁵					
Vias de comunicação	Brisa	Grande	2,78x10 ⁴	2,66x10 ⁷	3,56x10 ⁷	1,71x10 ⁵	1,64x10 ⁴	3,26x10 ²	1,08x10 ³		1	1
Turismo e lazer	Sol Melia	Grande	8,00x10 ⁰	6,08x10 ⁶	2,65x10 ⁷	8,33x10 ⁴	5,00x10 ³		4,95x10 ³	0	0	1
	Intralot	MN		3,02x10 ⁶		6,38x10 ³	2,44x10 ³		1,00x10 ¹		0	
Sem fim lucrativos	Peru 2021	PME			5,41x10 ³	1,26x10 ²	4,30x10 ¹		1,00x10 ⁰			
	Jordania River Foundation	Grande	2,00x10 ⁰	7,12x10 ⁵	9,19x10 ⁵	3,96x10 ³	6,36x10 ²					
Organismos públicos	Judicial Commission of New Wale	PME	2,00x10 ⁰	1,33x10 ⁵					2,00x10 ⁰			
	Dubai Customs	Grande			6,49x10 ⁶	3,75x10 ³			6,63x10 ³		0	1
	SPRI	MN	2,00x10 ⁰	2,12x10 ⁵		5,43x10 ²	4,93x10 ²		8,00x10 ⁰	0	0	1
Universidade	Universidade	Grande		1,51x10 ⁶	8,35x10 ⁶	4,71x10 ⁵	3,70x10 ³	4,26x10 ⁵	8,70x10 ²	0	0	1
Total respostas			53	67	52	73	70	39	70	54	60	36
%			62,35	78,82	61,18	85,88	82,35	45,88	82,35	63,53	70,59	42,35

Objetivo para cada indicador					Maximizar	Minimizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Maximizar	Minimizar	Minimizar	Minimizar
Escala de medida			Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativo	Quantitativo	Qualitativo	Binário	Binário	Binário	Binário
Unidade normalizada de medida					%		%	%	%	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não	1 - sim 0 - não
Dimensões de desempenho social			Número de homens	Número de mulheres	Trabalhadores abrangidos por acordo de trabalho	Número de acidentes de trabalho	Ações de formação	Análise de desempenho	Parceiros sujeitos a avaliação	Ações em estreita colaboração com a comunidade	Coimas por incumprimento de leis e regulamentos	Incidentes por não conformidade	Coimas por não cumprimento de fornecimento de produtos serviços
Sector de atividade	Nome	Dimensão da empresa	LA1-H	LA1-M	LA4	LA7	LA8	LA12	HR2	SO1	SO8	PR4	PR9
Agricultura	PTPN XIII	PME	8775	2603	100	33	100	50		75	0		1
	Copersucar	Grande	61250	150	100	1799	75	75	75	75	0	0	0
	Netafim	MN	2525	470	0	168	5	75		75	0	0	0
Energia	Teekay Petrojarl	PME	688	85	60	15	100	100		50			
	Abengoa Solar	Grande	570	204	100	10	100	15	100	100	0	1	0
	ECOPETROL	MN	5504	1799	32	147	100		100	75	1	1	1
Mineração	Harmony	PME	30083	4102	88	270	75	50	50	75	0	0	
	Alrosa	Grande	18556	12347		24	100	75		75	0	1	0
	El Brocal	MN	2161	135	52	46	50		75	100			
Bens de consumo durável	Alliamce One	PME	979	3277	78	10	75				0		0
	Howorth	Grande					50	50					
	Rexam	MN	8643	1770	90	10	75	100	0	100	1	0	0
Brinquedos	LEGO	Grande	5672	5118		22	75		60	0			
Construção	Bropo	PME				14		25					
	Salini	Grande	14212	1296	68	4	75		50	100	1		0
	Acciona	MN	24035	7824	97	4573	100	25	100	100	1	0	0
Distribuição de água	Sabesp	PME	11968	2928	90	938	50	75		75		0	
	Manila Water	Grande	1393	440	37	0	100	65	100	75	0	1	1
	Puncak Niaga	MN	3365	1175		1	100	65	75	100	1	1	
Distribuição de energia	CEM	PME	562	132	96	2	5	100		75	0	0	0
	Aurora	Grande	960	317	79	66	50	50		75	0		0
	Alpiq	MN	180	67		0	5	5					
Equipamentos	EQSTRA	Grande	6026	1110		0	25				0		0
	MAUSER	MN							75		0	0	0
Gestão de resíduos	Tratolixo	PME	189	64	100	6	100		25	75	0		0
	CESPA	Grande	12646	3162	100	0				75			0
	Van Gansewinkel	MN	4943	1084	95	0	75	50	100	100	1	1	0

Indústria automotiva	Carris	Grande	2398	236	90	22	100	0					
	Fiat	MN	161577	35444	90	1009	75	0	75	100	1	1	1
Indústria química	Novamont	PME	176	42	100	0	100	95	75	100	0	0	0
	DOW	Grande	35405	15905	14		75	85	75	100	0		0
	Braskem	MN	27602	7036	100	0					0		
Equipamentos tecnológicos	Itautec	Grande	4692	1210		0	5	100		5	0	0	0
	Voith	MN	31793	8382		12		100	25		0		
Material de construção	CIMPOR	Grande	4601	3656	66	8	100			75			
Prod alimentares e bebidas	Anheuser-Busch InBev	Grande	92800	23200		12		35					
	Autogrill	MN	21530	34795	43	873	75	100	100	100			
Produtos de Saúde	Ayurvet	PME								5			
	Bilim	Grande	1574	376	100	0	100	100	97	100	0	0	1
	Kimberly-Clark	MN	1128	223	56	682	100	55	75	100	0	0	0
Produtos domésticos e pessoais	Boticario	Grande	975	1980	100	0	75	95	50	100	0	0	0
	Estee Lauder	MN				0	50	25		25			
Produtos florestais e papel	Australian paper	Grande	1235	82	66	322	100	100		75			
	Tiliiform	MN	191	72	100	0	50	100		50	0		0
Produtos metalomecânicos e similares	Pelloconi	PME	343	81		8					0		
	Qatalum	Grande	1166	58	0	0	100	100	100	75	0	0	0
	Componenta	MN	4434	283		0		75	75	75			
Tecnologia hardware	AMD	MN	7641	3452	4		100	95	54	75	0	0	0
Telecomunicações	AMC	Grande	214	261	100	0	75	100		75	0	0	0
	ETB	MN	1938	767	84		75	100	75		1		
Tabaco	Swedish Match	Grande	2550	1584	52	63		55	95			0	
	British American Tobacco	MN				37		25	25		1	1	1
Têxteis e vestuário	SLN Tekstil	PME	217	115	100	6	25		25			0	
	Renner	Grande	3930	10105	100		5		100		1		
	Delta Galil	MN	1902	5408	77	36						0	
Aviação	Cathay Pacific Airways	Grande	12108	16050	2		25	25	75		1		0
	LATAM	MN	12546	9292	86	524	50	100	75	50			
Comunicação	Mediaresponsable	PME	4	7	100	0	25		5	25	0	0	0
	RTP	Grande	1260	804	100	110	50	95		50	0		1
	TC	MN	5661	4063	100	88	50	100			0	1	
Imobiliário	Realia	Grande	99	55			100		0	0	0	0	0
	Prologis	MN	668	729	0					75	0		
Logística	Porto de Sines	PME	126	51	37	8	50	100	75	50	0	0	0

	Grupo Correos	Grande	32321	28449	62	5071	75	5			0	0	0
	Grupo Libra	MN				45			100	1			1
Retalho	Falabela	PME	11689	1600	100	34	50	60	100		1		1
	Consum	Grande	2473	7630	99	135	50	95	0	100	1	1	1
	Woolworths	MN	87322	103401	73		100	100	72	100	0	0	0
Serviços comerciais	Amadeus	Grande	6031	4191	50	43	50	90		50	0		0
	Cognizant	MN	89636	44064	100	16	100	100		100			0
Cuidados de saúde	Cleveland clinic	PME	12400	27600	49	2800	100	85		0			
	Arrixaca	Grande	1618	3550	100	354	100	85	100	0	0	0	0
	Fleury	MN	931	4254	100	1607	50	85	75	25		0	
Serviços financeiros	Saudi Investment	PME	921	58	100		5	5			0	0	0
	Banif	Grande	5245	3496	98	148	100	100	0	100		0	0
	Leaseplan	MN	3379	3191						75			
Vias de comunicação	Brisa	Grande	1736	671	98	91	50	95	100	100	1	0	0
Turismo e lazer	Sol Melia	Grande	21240	15382	98	626	25	5	100	75	0	0	0
	Intralot	MN	1940	3572	100	0	50	100		100	0	0	
Sem fim lucrativos	Peru 2021	PME	6	7							0		
	Jordania River Foundation	Grande	69	161	100	0		90	0	100	0	0	0
Organismos públicos	Judicial Commission of New Wale	PME	14	26		0		100		50	0		0
	Dubai Customs	Grande	2194	703		0	75	75	0	0	0	0	0
	SPRI	MN	36	37	100	3		15		50	0	0	0
Universidade	Universidade	Grande	2855	1848	100	275	100	15	75	75			0
Total respostas			78	78	63	71	65	63	45	64	58	45	52
%			91,76	91,76	74,12	83,53	76,47	74,12	52,94	75,29	68,24	52,94	61,18

Apêndice: 5 Análise estatística de contingência e variância dos dados de hibridação Economia – Ambiente.

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8	4	1	13
Médio	8	6	3	17
Alto	1	0	1	2
All Grps	17	10	5	32

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 3,09013, df=4, p=.542858

EC1-1-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	6,90625	4,06250	2,031250	13,00000
Médio	9,03125	5,31250	2,656250	17,00000
Alto	1,06250	0,62500	0,312500	2,00000
All Grps	17,00000	10,00000	5,000000	32,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4	7	1	12
Médio	3	11	6	20
Alto	2	3	1	6
All Grps	9	21	8	38

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 3,13274, df=4, p=.535863

EC1-1-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	2,842105	6,63158	2,526316	12,00000
Médio	4,736842	11,05263	4,210526	20,00000
Alto	1,421053	3,31579	1,263158	6,00000
All Grps	9,000000	21,00000	8,000000	38,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	1	9	0	10
Médio	1	7	8	16
Alto	2	1	1	4
All Grps	4	17	9	30

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 13,0251, df=4, p=.011154

EC1-1-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	1,333333	5,66667	3,000000	10,00000
Médio	2,133333	9,06667	4,800000	16,00000
Alto	0,533333	2,26667	1,200000	4,00000
All Grps	4,000000	17,00000	9,000000	30,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8	6	1	15
Médio	7	15	0	22
Alto	1	3	2	6
All Grps	16	24	3	43

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10,7229, df=4, p=.029862

EC1-1-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	5,58140	8,37209	1,046512	15,00000
Médio	8,18605	12,27907	1,534884	22,00000
Alto	2,23256	3,34884	0,418605	6,00000
All Grps	16,00000	24,00000	3,000000	43,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	3	3	6	0	0	12
Médio	2	4	5	7	2	20
Alto	1	3	1	1	2	8
All Grps	6	10	12	8	4	40

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 12,3250, df=8, p=.137282

EC1-1-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	1,800000	3,00000	3,60000	2,400000	1,200000	12,00000
Médio	3,000000	5,00000	6,00000	4,000000	2,000000	20,00000
Alto	1,200000	2,00000	2,40000	1,600000	0,800000	8,00000
All Grps	6,000000	10,00000	12,00000	8,000000	4,000000	40,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	7	6	1	14
Médio	4	11	6	21
Alto	3	2	2	7
All Grps	14	19	9	42

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5.32707, df=4, p= .255354

EC1-1-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4.66667	6.33333	3.00000	14.00000
Médio	7.00000	9.50000	4.50000	21.00000
Alto	2.33333	3.16667	1.50000	7.00000
All Grps	14.00000	19.00000	9.00000	42.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	10	0	10
Médio	13	6	19
Alto	3	3	6
All Grps	26	9	35

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5.65621, df=2, p= .059125

EC1-1-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	7.42857	2.571429	10.00000
Médio	14.11429	4.885714	19.00000
Alto	4.45714	1.542857	6.00000
All Grps	26.00000	9.000000	35.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	12	0	12
Médio	15	4	19
Alto	3	5	8
All Grps	30	9	39

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10.6480, df=2, p= .004873

EC1-1-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	9.23077	2.769231	12.00000
Médio	14.61538	4.384615	19.00000
Alto	6.15385	1.846154	8.00000
All Grps	30.00000	9.000000	39.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	9	7	1	17
Médio	10	7	4	21
Alto	2	3	1	6
All Grps	21	17	6	44

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1.98002, df=4, p= .739435

EC1-7-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8.11364	6.56818	2.318182	17.00000
Médio	10.02273	8.11364	2.863636	21.00000
Alto	2.86364	2.31818	0.818182	6.00000
All Grps	21.00000	17.00000	6.000000	44.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	10	8	2	20
Médio	7	17	5	29
Alto	0	3	4	7
All Grps	17	28	11	56

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 11.9822, df=4, p= .017484

EC1-7-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	6.07143	10.00000	3.92857	20.00000
Médio	8.80357	14.50000	5.69643	29.00000
Alto	2.12500	3.50000	1.37500	7.00000
All Grps	17.00000	28.00000	11.00000	56.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	6	10	1	17
Médio	4	9	5	18
Alto	0	2	4	6
All Grps	10	21	10	41

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 9.76765, df=4, p=.044529

EC1-7-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4.14634	8.70732	4.14634	17.00000
Médio	4.39024	9.21951	4.39024	18.00000
Alto	1.46341	3.07317	1.46341	6.00000
All Grps	10.00000	21.00000	10.00000	41.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	11	10	1	22
Médio	10	19	0	29
Alto	1	5	2	8
All Grps	22	34	3	59

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10.9721, df=4, p=.026880

EC1-7-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8.20339	12.67797	1.11864	22.00000
Médio	10.81356	16.71186	1.47457	29.00000
Alto	2.98305	4.61017	0.40678	8.00000
All Grps	22.00000	34.00000	3.00000	59.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	4	5	4	2	1	16
Médio	3	10	8	4	4	29
Alto	1	1	1	2	3	8
All Grps	8	16	13	8	8	53

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 7.25159, df=8, p=.509748

EC1-7-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	2.415094	4.83019	3.92453	2.415094	2.415094	16.00000
Médio	4.377358	8.75472	7.11321	4.377358	4.377358	29.00000
Alto	1.207547	2.41509	1.96226	1.207547	1.207547	8.00000
All Grps	8.000000	16.00000	13.00000	8.000000	8.000000	53.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	10	8	1	19
Médio	9	16	5	30
Alto	0	3	5	8
All Grps	19	27	11	57

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 15.1745, df=4, p=.004353

EC1-7-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	6.33333	9.00000	3.66667	19.00000
Médio	10.00000	14.21053	5.78947	30.00000
Alto	2.66667	3.78947	1.54386	8.00000
All Grps	19.00000	27.00000	11.00000	57.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	12	2	14
Médio	13	8	21
Alto	4	2	6
All Grps	29	12	41

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2.35632, df=2, p=.307844

EC1-7-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	9.90244	4.09756	14.00000
Médio	14.85366	6.14634	21.00000
Alto	4.24390	1.75610	6.00000
All Grps	29.00000	12.00000	41.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	15	1	16
Médio	16	9	25
Alto	4	3	7
All Grps	35	13	48

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 5,40494, df=2, p=.067040

EC1-7-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	11,66667	4,33333	16,00000
Médio	18,22917	6,77083	25,00000
Alto	5,10417	1,89583	7,00000
All Grps	35,00000	13,00000	48,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8	5	2	15
Médio	7	6	3	16
Alto	0	2	2	4
All Grps	15	13	7	35

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 4,48440, df=4, p=.344401

EC1-8-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	6,42857	5,57143	3,00000	15,00000
Médio	6,85714	5,94286	3,20000	16,00000
Alto	1,71429	1,48571	0,80000	4,00000
All Grps	15,00000	13,00000	7,00000	35,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	5	10	2	17
Médio	3	10	5	18
Alto	2	1	3	6
All Grps	10	21	10	41

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 5,27845, df=4, p=.259901

EC1-8-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4,14634	8,70732	4,14634	17,00000
Médio	4,39024	9,21951	4,39024	18,00000
Alto	1,46341	3,07317	1,46341	6,00000
All Grps	10,00000	21,00000	10,00000	41,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	1	12	2	15
Médio	2	6	7	15
Alto	2	0	3	5
All Grps	5	18	12	35

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 11,8222, df=4, p=.018723

EC1-8-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	2,14286	7,71429	5,14286	15,00000
Médio	2,14286	7,71429	5,14286	15,00000
Alto	0,714286	2,57143	1,71429	5,00000
All Grps	5,00000	18,00000	12,00000	35,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	9	9	1	19
Médio	7	10	4	21
Alto	1	2	2	5
All Grps	17	21	7	45

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 4,42358, df=4, p=.351705

EC1-8-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	7,17778	8,86667	2,95556	19,00000
Médio	7,93333	9,80000	3,26667	21,00000
Alto	1,88889	2,33333	0,77778	5,00000
All Grps	17,00000	21,00000	7,00000	45,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	2	10	6	3	0	21
Médio	2	3	5	5	4	19
Alto	0	1	0	2	2	5
All Grps	4	14	11	10	6	45

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 13,1440, df=8, p=,106990

EC1-8-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	1,866667	6,53333	5,13333	4,66667	2,800000	21,00000
Médio	1,688889	5,91111	4,64444	4,22222	2,533333	19,00000
Alto	0,444444	1,55556	1,22222	1,11111	0,666667	5,00000
All Grps	4,000000	14,00000	11,00000	10,00000	6,000000	45,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	8	11	1	20
Médio	4	9	5	18
Alto	1	1	4	6
All Grps	13	21	10	44

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10,9218, df=4, p=,027457

EC1-8-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	5,90909	9,54545	4,54545	20,00000
Médio	5,31818	8,59091	4,09091	18,00000
Alto	1,77273	2,86364	1,36364	6,00000
All Grps	13,00000	21,00000	10,00000	44,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	10	5	15
Médio	12	5	17
Alto	4	0	4
All Grps	26	10	36

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1,79186, df=2, p=,408229

EC1-8-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	10,83333	4,16667	15,00000
Médio	12,27778	4,72222	17,00000
Alto	2,88889	1,11111	4,00000
All Grps	26,00000	10,00000	36,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	14	4	18
Médio	13	5	18
Alto	2	3	5
All Grps	29	12	41

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2,73202, df=2, p=,255122

EC1-8-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	12,73171	5,26829	18,00000
Médio	12,73171	5,26829	18,00000
Alto	3,53659	1,46341	5,00000
All Grps	29,00000	12,00000	41,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	5	2	2	9
Médio	5	6	2	13
Alto	8	4	3	15
All Grps	18	12	7	37

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1,77797, df=4, p=,776511

EC8-q3	EN1-q3 Baixo	EN1-q3 Médio	EN1-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4,37838	2,91892	1,702703	9,00000
Médio	6,32432	4,21622	2,459459	13,00000
Alto	7,29730	4,86486	2,837838	15,00000
All Grps	18,00000	12,00000	7,000000	37,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	2	4	1	7
Médio	5	10	2	17
Alto	6	8	4	18
All Grps	13	22	7	42

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1,04253, df=4, p=.903281

EC8-q3	EN3-q3 Baixo	EN3-q3 Médio	EN3-q3 Alto	Row Totals
Baixo	2,16667	3,66667	1,16667	7,00000
Médio	5,26190	8,90476	2,83333	17,00000
Alto	5,57143	9,42857	3,00000	18,00000
All Grps	13,00000	22,00000	7,00000	42,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	1	5	1	7
Médio	1	8	1	10
Alto	1	8	8	17
All Grps	3	21	10	34

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5,28422, df=4, p=.259358

EC8-q3	EN4-q3 Baixo	EN4-q3 Médio	EN4-q3 Alto	Row Totals
Baixo	0,617647	4,32353	2,05882	7,00000
Médio	0,882353	6,17647	2,94118	10,00000
Alto	1,500000	10,50000	5,00000	17,00000
All Grps	3,000000	21,00000	10,00000	34,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	7	3	0	10
Médio	4	11	1	16
Alto	9	7	4	20
All Grps	20	21	5	46

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 8,72357, df=4, p=.068393

EC8-q3	EN8-q3 Baixo	EN8-q3 Médio	EN8-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4,34783	4,56522	1,086957	10,00000
Médio	6,95652	7,30435	1,739130	16,00000
Alto	8,69565	9,13043	2,173913	20,00000
All Grps	20,00000	21,00000	5,000000	46,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo		1	2	2	1	8
Médio		0	9	5	0	16
Alto		2	7	4	7	23
All Grps		3	18	11	8	47

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10,4686, df=8, p=.233661

EC8-q3	EN16-q Mto reduzido	EN16-q Reduzido	EN16-q Médio	EN16-q Elevado	EN16-q Mto Elevado	Row Totals
Baixo	0,510638	3,06383	1,87234	1,361702	1,191489	8,00000
Médio	1,021277	6,12766	3,74468	2,723404	2,382979	16,00000
Alto	1,468085	8,80851	5,38298	3,914894	3,425532	23,00000
All Grps	3,000000	18,00000	11,00000	8,000000	7,000000	47,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	7	3	1	11
Médio	7	9	1	17
Alto	6	7	6	19
All Grps	20	19	8	47

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 6,89540, df=4, p=.141520

EC8-q3	EN22-q3 Baixo	EN22-q3 Médio	EN22-q3 Alto	Row Totals
Baixo	4,68085	4,44681	1,872340	11,00000
Médio	7,23404	6,87234	2,893617	17,00000
Alto	8,08511	7,68085	3,234043	19,00000
All Grps	20,00000	19,00000	8,000000	47,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	8	2	10
Médio	7	5	12
Alto	12	5	17
All Grps	27	12	39

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 1,22813, df=2, p=.541146

EC8-q3	EN23-bin Não há	EN23-bin Tem derrames	Row Totals
Baixo	6,92308	3,07692	10,00000
Médio	8,30769	3,69231	12,00000
Alto	11,76923	5,23077	17,00000
All Grps	27,00000	12,00000	39,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

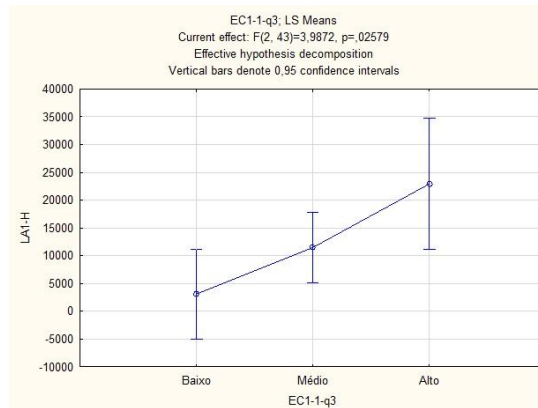
EC8-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	7	1	8
Médio	11	3	14
Alto	14	7	21
All Grps	32	11	43

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 1,50881, df=2, p=.470290

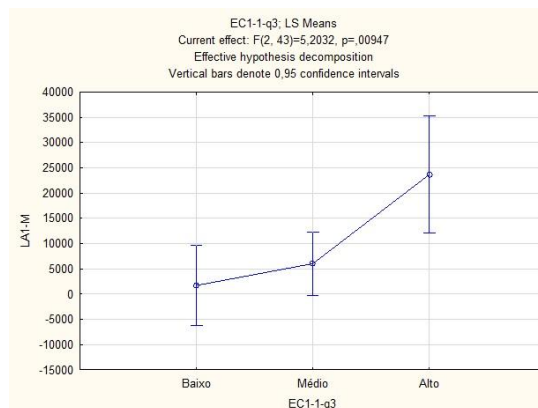
EC8-q3	EN28-bin Não há	EN28-bin Sanções Amb	Row Totals
Baixo	5,95349	2,04651	8,00000
Médio	10,41860	3,58140	14,00000
Alto	15,62791	5,37209	21,00000
All Grps	32,00000	11,00000	43,00000

Apêndice 6: Análise estatística de contingência e variância dos dados de hibridação Economia – Social.

Univariate Tests of Significance for LA1-H (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	5.606050E+09	1	5.606050E+09	23.23052	0.000018
EC1-1-q3	1.924406E+09	2	9.622032E+08	3.98721	0.025793
Error	1.037687E+10	43	2.413226E+08		



Univariate Tests of Significance for LA1-M (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	3.934424E+09	1	3.934424E+09	17.16837	0.000157
EC1-1-q3	2.384791E+09	2	1.192395E+09	5.20317	0.009469
Error	9.854182E+09	43	2.291670E+08		



Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	LA4%-bin Menos90	LA4%-bin MaisDe90	Row Totals
Baixo	4	8	12
Médio	12	8	20
Alto	3	3	6
All Grps	19	19	38

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2.13333, df=2, p=.344154

EC1-1-q3	LA4%-bin Menos90	LA4%-bin MaisDe90	Row Totals
Baixo	6.00000	6.00000	12.00000
Médio	10.00000	10.00000	20.00000
Alto	3.00000	3.00000	6.00000
All Grps	19.00000	19.00000	38.00000

Univariate Tests of Significance for LA7 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	5891407	1	5891407	4.585062	0.038727
EC1-1-q3	2614002	2	1307001	1.017190	0.371244
Error	48826703	38	1284913		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	1	2	2	1	7	13
Médio	2	1	5	7	4	19
Alto	1	0	2	0	5	8
All Grps	4	3	9	8	16	40

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 10.9867, df=8, p=.202454

EC1-1-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	1,300000	0,975000	2,925000	2,600000	5,200000	13,00000
Médio	1,900000	1,425000	4,275000	3,800000	7,600000	19,00000
Alto	0,800000	0,600000	1,800000	1,600000	3,200000	8,00000
All Grps	4,000000	3,000000	9,000000	8,000000	16,00000	40,00000

Univariate Tests of Significance for LA12 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Sigma-restricted parameterization
Effective hypothesis decomposition

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	12,54066	1	12,54066	115,3967	0,000000
EC1-1-q3	0,47414	2	0,23707	2,1815	0,129379
Error	3,47758	32	0,10867		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	5	11	16
Médio	7	17	24
Alto	4	5	9
All Grps	16	33	49

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: ,716001, df=2, p=.699073

EC1-1-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	5,22449	10,77551	16,00000
Médio	7,83673	16,16327	24,00000
Alto	2,93878	6,06122	9,00000
All Grps	16,00000	33,00000	49,00000

Univariate Tests of Significance for HR2 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Sigma-restricted parameterization
Effective hypothesis decomposition

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	8,746565	1	8,746565	59,06626	0,000000
EC1-1-q3	0,013030	2	0,006515	0,04400	0,957035
Error	3,553933	24	0,148081		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	11	0	11
Médio	9	6	15
Alto	3	2	5
All Grps	23	8	31

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5,93043, df=2, p=.051549

EC1-1-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	8,16129	2,838710	11,00000
Médio	11,12903	3,870968	15,00000
Alto	3,70968	1,290323	5,00000
All Grps	23,00000	8,000000	31,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	6	2	8
Médio	10	2	12
Alto	2	2	4
All Grps	18	6	24

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1.77778, df=2, p=.411112

EC1-1-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	6.00000	2.00000	8.00000
Médio	9.00000	3.00000	12.00000
Alto	3.00000	1.00000	4.00000
All Grps	18.00000	6.00000	24.00000

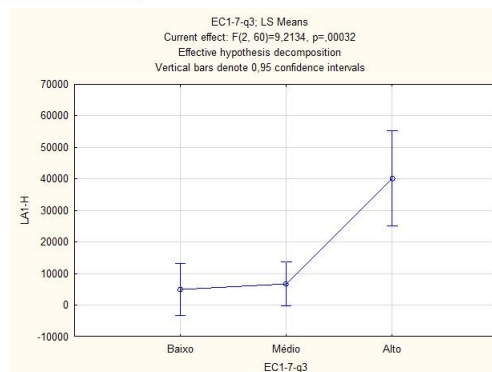
Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-1-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	7	4	11
Médio	12	2	14
Alto	3	1	4
All Grps	22	7	29

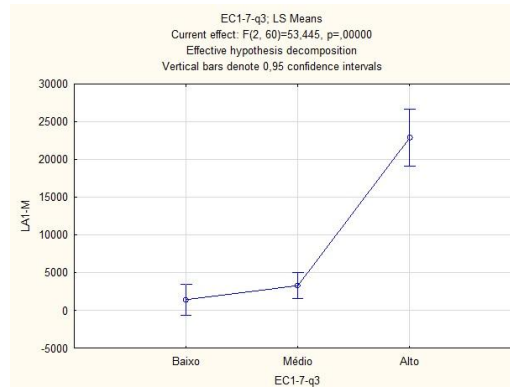
Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1.64161, df=2, p=.440077

EC1-1-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	8.34483	2.65517	11.00000
Médio	10.62069	3.37931	14.00000
Alto	3.03448	0.96552	4.00000
All Grps	22.00000	7.00000	29.00000

Univariate Tests of Significance for LA1-H (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	1.244064E+10	1	1.244064E+10	31.40667	0.000001
EC1-7-q3	7.299149E+09	2	3.649574E+09	9.21343	0.000324
Error	2.376689E+10	60	3.961148E+08		



Univariate Tests of Significance for LA1-M (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	3.538196E+09	1	3.538196E+09	144.1440	0.000000
EC1-7-q3	2.623743E+09	2	1.311872E+09	53.4449	0.000000
Error	1.472776E+09	60	2.454626E+07		



Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10

(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	LA4%-bin Menos90	LA4%-bin MaisDe90	Row Totals
Baixo	6	12	18
Médio	12	15	27
Alto	6	1	7
All Grps	24	28	52

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10

Pearson Chi-square: 5,63039, df=2, p=.059893

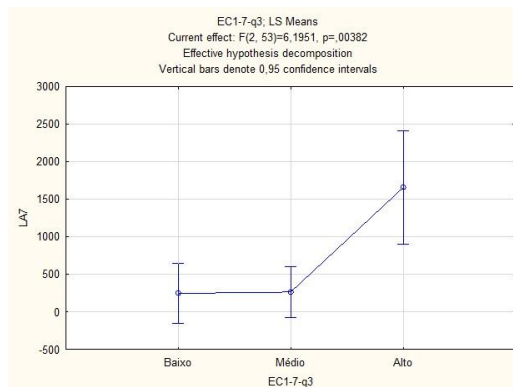
EC1-7-q3	LA4%-bin Menos90	LA4%-bin MaisDe90	Row Totals
Baixo	8,30769	9,69231	18,00000
Médio	12,46154	14,53846	27,00000
Alto	3,23077	3,76923	7,00000
All Grps	24,00000	28,00000	52,00000

Univariate Tests of Significance for LA7 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Sigma-restricted parameterization

Effective hypothesis decomposition

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	18953074	1	18953074	22,44938	0,000017
EC1-7-q3	10460453	2	5230227	6,19505	0,003822
Error	44745697	53	844258		



Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10

(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	1	2	5	2	8	18
Médio	3	2	8	6	7	26
Alto	0	1	0	4	2	7
All Grps	4	5	13	12	17	51

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10

Pearson Chi-square: 9,09850, df=8, p=.334055

EC1-7-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	1,411765	1,764706	4,58824	4,23529	6,00000	18,00000
Médio	2,039216	2,549020	6,62745	6,11765	8,66667	26,00000
Alto	0,549020	0,686275	1,78431	1,64706	2,33333	7,00000
All Grps	4,000000	5,000000	13,00000	12,00000	17,00000	51,00000

Univariate Tests of Significance for LA12 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Sigma-restricted parameterization

Effective hypothesis decomposition

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	14,31040	1	14,31040	125,9347	0,000000
EC1-7-q3	0,37246	2	0,18623	1,6389	0,206099
Error	4,88624	43	0,11363		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	HR2 0	HR2 1	Row Totals
Baixo	2	2	4
Médio	3	7	10
Alto	0	2	2
All Grps	5	11	16

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1.57091, df=2, p=.455912

EC1-7-q3	HR2 0	HR2 1	Row Totals
Baixo	1,250000	2,750000	4,000000
Médio	3,125000	6,875000	10,000000
Alto	0,625000	1,375000	2,000000
All Grps	5,000000	11,000000	16,000000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	6	19	25
Médio	14	20	34
Alto	4	4	8
All Grps	24	43	67

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2,64334, df=2, p=.266690

EC1-7-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	8,95522	16,04478	25,000000
Médio	12,17910	21,82090	34,000000
Alto	2,86567	5,13433	8,000000
All Grps	24,000000	43,000000	67,000000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	19	0	19
Médio	15	7	22
Alto	2	4	6
All Grps	36	11	47

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 12,9387, df=2, p=.001550

EC1-7-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	14,55319	4,44681	19,000000
Médio	16,85106	5,14894	22,000000
Alto	4,59574	1,40426	6,000000
All Grps	36,000000	11,000000	47,000000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	11	3	14
Médio	14	3	17
Alto	1	3	4
All Grps	26	9	35

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5,80034, df=2, p=.055014

EC1-7-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	10,400000	3,600000	14,000000
Médio	12,62857	4,371429	17,000000
Alto	2,97143	1,028571	4,000000
All Grps	26,000000	9,000000	35,000000

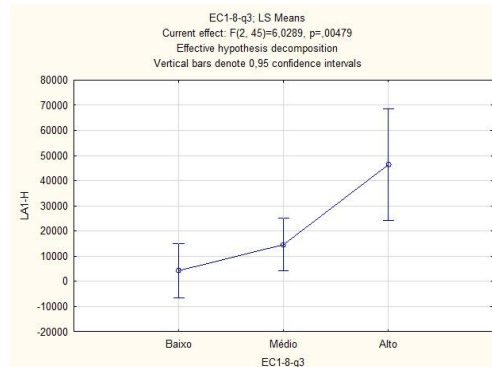
Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-7-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	15	2	17
Médio	16	2	18
Alto	3	3	6
All Grps	34	7	41

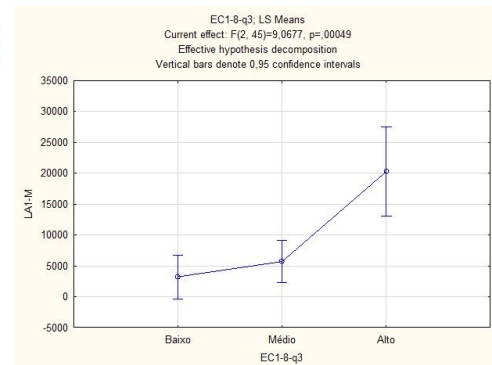
Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 5,38481, df=2, p=.067718

EC1-7-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	14,09756	2,902439	17,000000
Médio	14,92683	3,073171	18,000000
Alto	4,97561	1,024390	6,000000
All Grps	34,000000	7,000000	41,000000

Univariate Tests of Significance for LA1-H (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	1.453873E+10	1	1.453873E+10	24.28330	0.000012
EC1-8-q3	7.219121E+09	2	3.609560E+09	6.02886	0.004789
Error	2.694210E+10	45	5.987132E+08		



Univariate Tests of Significance for LA1-M (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	2.913798E+09	1	2.913798E+09	44.75628	0.000000
EC1-8-q3	1.180686E+09	2	5.903432E+08	9.06774	0.000491
Error	2.929665E+09	45	6.510367E+07		



Univariate Tests of Significance for LA4% (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	125681.4	1	125681.4	108.5726	0.000000
EC1-8-q3	493.7	2	246.8	0.2132	0.808945
Error	42830.4	37	1157.6		

Univariate Tests of Significance for LA7 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	9041386	1	9041386	7.382124	0.009605
EC1-8-q3	1565091	2	782546	0.638934	0.533029
Error	50215468	41	1224768		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)						
Marked cells have counts > 10						
(Marginal summaries are not marked)						
EC1-8-q3	LA8-q	LA8-q	LA8-q	LA8-q	LA8-q	Row Totals
	Mto baixo	Baixo	Médio	Bom	Mto bom	
Baixo		1	2	7	2	6
Médio		0	1	3	6	6
Alto		1	0	0	2	2
All Grps		2	3	10	10	14

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)						
Marked cells have counts > 10						
Pearson Chi-square: 9.32466, df=8, p=.315652						
EC1-8-q3	LA8-q	LA8-q	LA8-q	LA8-q	LA8-q	Row Totals
	Mto baixo	Baixo	Médio	Bom	Mto bom	
Baixo	0.923077	1.384615	4.61538	4.61538	6.46154	18.00000
Médio	0.820513	1.230769	4.10256	4.10256	5.74359	16.00000
Alto	0.256410	0.384615	1.28205	1.28205	1.79487	5.00000
All Grps	2.000000	3.000000	10.00000	10.00000	14.00000	39.00000

Univariate Tests of Significance for LA12 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	12,22494	1	12,22494	124,4674	0,000000
EC1-8-q3	0,19193	2	0,09597	0,9771	0,385911
Error	3,63407	37	0,09822		

Univariate Tests of Significance for HR2 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	10,15159	1	10,15159	85,61197	0,000000
EC1-8-q3	0,43409	2	0,21705	1,83042	0,179019
Error	3,32015	28	0,11858		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	6	18	24
Médio	6	16	22
Alto	3	3	6
All Grps	15	37	52

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1,50762, df=2, p=.470571

EC1-8-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	6,92308	17,07692	24,00000
Médio	6,34615	15,65385	22,00000
Alto	1,73077	4,26923	6,00000
All Grps	15,00000	37,00000	52,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	13	3	16
Médio	10	5	15
Alto	2	3	5
All Grps	25	11	36

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 3,14836, df=2, p=.207177

EC1-8-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	11,11111	4,88889	16,00000
Médio	10,41667	4,58333	15,00000
Alto	3,47222	1,52778	5,00000
All Grps	25,00000	11,00000	36,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	12	2	14
Médio	9	4	13
Alto	0	3	3
All Grps	21	9	30

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)

Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 8,64992, df=2, p=.013234

EC1-8-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	9,80000	4,20000	14,00000
Médio	9,10000	3,90000	13,00000
Alto	2,10000	0,90000	3,00000
All Grps	21,00000	9,00000	30,00000

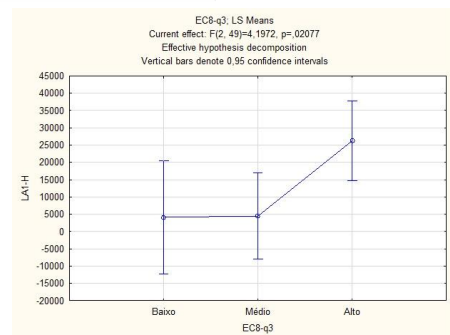
Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC1-8-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	12	2	14
Médio	10	3	13
Alto	2	2	4
All Grps	24	7	31

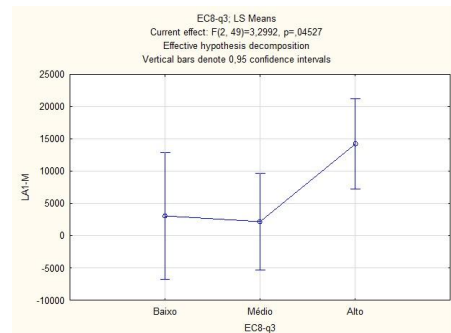
Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2,27309, df=2, p=,320926

EC1-8-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	10,83871	3,161290	14,00000
Médio	10,06452	2,935484	13,00000
Alto	3,09677	0,903226	4,00000
All Grps	24,00000	7,000000	31,00000

Univariate Tests of Significance for LA1-H (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	6,445223E+09	1	6,445223E+09	8,888992	0,004459
EC8-q3	6,086540E+09	2	3,043270E+09	4,197156	0,020774
Error	3,552888E+10	49	7,250792E+08		



Univariate Tests of Significance for LA1-M (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	2,014169E+09	1	2,014169E+09	7,645694	0,008000
EC8-q3	1,738278E+09	2	8,691391E+08	3,299212	0,045266
Error	1,290848E+10	49	2,634384E+08		



Univariate Tests of Significance for LA4% (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)					
Sigma-restricted parameterization					
Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	263884,0	1	263884,0	248,4684	0,000000
EC8-q3	385,7	2	192,8	0,1816	0,834545
Error	49916,0	47	1062,0		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	LA7-q Baixo	LA7-q Médio	LA7-q Alto	Row Totals
Baixo	2	7	1	10
Médio	6	9	3	18
Alto	4	10	6	20
All Grps	12	26	10	48

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2,90462, df=4, p=,573913

EC8-q3	LA7-q Baixo	LA7-q Médio	LA7-q Alto	Row Totals
Baixo	2,50000	5,41667	2,08333	10,00000
Médio	4,50000	9,75000	3,75000	18,00000
Alto	5,00000	10,83333	4,16667	20,00000
All Grps	12,00000	26,00000	10,00000	48,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	2	1	1	2	4	10
Médio	1	1	6	3	7	18
Alto	0	1	7	6	9	23
All Grps	3	3	14	11	20	51

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 6,97063, df=8, p=.539804

EC8-q3	LA8-q Mto baixo	LA8-q Baixo	LA8-q Médio	LA8-q Bom	LA8-q Mto bom	Row Totals
Baixo	0,588235	0,588235	2,74510	2,15686	3,92157	10,00000
Médio	1,058824	1,058824	4,94118	3,88235	7,05882	18,00000
Alto	1,352941	1,352941	6,31373	4,96078	9,01961	23,00000
All Grps	3,000000	3,000000	14,00000	11,00000	20,00000	51,00000

Univariate Tests of Significance for LA12 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	21,56090	1	21,56090	209,2093	0,000000
EC8-q3	0,10595	2	0,05297	0,5140	0,601898
Error	4,22542	41	0,10306		

Univariate Tests of Significance for HR2 (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	12,06137	1	12,06137	142,8161	0,000000
EC8-q3	0,36804	2	0,18402	2,1789	0,131341
Error	2,44916	29	0,08445		

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	3	8	11
Médio	3	17	20
Alto	2	21	23
All Grps	8	46	54

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 2,03573, df=2, p=.361366

EC8-q3	SO1-bin Baixo	SO1-bin Alto	Row Totals
Baixo	1,629630	9,37037	11,00000
Médio	2,962963	17,03704	20,00000
Alto	3,407407	19,59259	23,00000
All Grps	8,000000	46,00000	54,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
Marked cells have counts > 10
(Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	7	1	8
Médio	11	6	17
Alto	12	4	16
All Grps	30	11	41

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
Marked cells have counts > 10
Pearson Chi-square: 1,48451, df=2, p=.476038

EC8-q3	SO8-bin Não tem	SO8-bin Tem Multas	Row Totals
Baixo	5,85366	2,14634	8,00000
Médio	12,43902	4,56098	17,00000
Alto	11,70732	4,29268	16,00000
All Grps	30,00000	11,00000	41,00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	6	0	6
Médio	8	5	13
Alto	9	4	13
All Grps	23	9	32

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 3.07990, df=2, p=.214392

EC8-q3	PR4-bin Não tem	PR4-bin Tem Acidentes	Row Totals
Baixo	4.31250	1.687500	6.00000
Médio	9.34375	3.656250	13.00000
Alto	9.34375	3.656250	13.00000
All Grps	23.00000	9.000000	32.00000

Summary Frequency Table (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
 Marked cells have counts > 10
 (Marginal summaries are not marked)

EC8-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	7	0	7
Médio	9	5	14
Alto	13	4	17
All Grps	29	9	38

Summary Table: Expected Frequencies (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-FINAL)
 Marked cells have counts > 10
 Pearson Chi-square: 3.29360, df=2, p=.192665

EC8-q3	PR9-bin Não tem	PR9-bin Tem coimas	Row Totals
Baixo	5.34211	1.657895	7.00000
Médio	10.68421	3.315789	14.00000
Alto	12.97368	4.026316	17.00000
All Grps	29.00000	9.000000	38.00000

Apêndice 7: Tabelas de Burt.

Economia – Ambiente

Row Name	Column Coordinates and Contributions to Inertia (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)									
	Row Number	Coordin. Dim. 1	Coordin. Dim. 2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim. 1	Cosine² Dim. 1	Inertia Dim. 2	Cosine² Dim. 2
EC1-1-q2:Baixo	1	-0,952084	0,40654	0,070000	0,577091	0,081250	0,156249	0,488096	0,034134	0,088994
EC1-1-q2:Méd-Alto	2	0,512661	-0,21891	0,130000	0,577091	0,043750	0,084134	0,488096	0,018380	0,088994
EN4-q3:Baixo	3	1,397530	1,71833	0,020000	0,545081	0,112500	0,096188	0,217010	0,174230	0,328071
EN4-q3:Médio	4	-0,537812	0,18932	0,130000	0,603727	0,043750	0,092592	0,537163	0,013747	0,066564
EN4-q3:Alto	5	0,839299	-1,17956	0,050000	0,698596	0,093750	0,086730	0,234808	0,205255	0,463788
EN1-q3:Baixo	6	-0,346534	0,10323	0,100000	0,130743	0,062500	0,029571	0,120086	0,003144	0,010657
EN1-q3:Médio	7	-0,127689	-0,56880	0,070000	0,182989	0,081250	0,002810	0,008779	0,066819	0,174209
EN1-q3:Alto	8	1,453054	0,98309	0,030000	0,543146	0,106250	0,155974	0,372594	0,085544	0,170552
EN28-bin: Não há	9	-0,345082	-0,16075	0,160000	0,579685	0,025000	0,046917	0,476326	0,012198	0,103359
EN28-bin: Sanções Amb	10	1,380328	0,64299	0,040000	0,579685	0,100000	0,187669	0,476326	0,048792	0,103359
EN3-q3:Baixo	11	-0,028475	1,23908	0,040000	0,384030	0,100000	0,000080	0,000203	0,181192	0,383828
EN3-q3:Médio	12	-0,258310	0,01755	0,110000	0,081928	0,056250	0,018074	0,081552	0,000100	0,000377
EN3-q3:Alto	13	0,591062	-1,02987	0,050000	0,469999	0,093750	0,043013	0,116451	0,156466	0,353547

Economia – Social

Row Name	Column Coordinates and Contributions to Inertia (Cópia de GRI resultado relatorios FINAL in Winston bd-backup)									
	Row Number	Coordin. Dim. 1	Coordin. Dim. 2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim. 1	Cosine² Dim. 1	Inertia Dim. 2	Cosine² Dim. 2
EC1-7-q2:Baixo	1	-0,656337	0,502038	0,078947	0,614538	0,075188	0,081268	0,387700	0,086906	0,226838
EC1-7-q2:Méd-Alto	2	0,590703	-0,451834	0,087719	0,614538	0,067669	0,073141	0,387700	0,078215	0,226838
LA7-q:Baixo	3	-0,361480	0,938274	0,052632	0,466627	0,097744	0,016434	0,060308	0,202368	0,406319
LA7-q:Médio	4	0,378218	-0,283625	0,061404	0,130370	0,090226	0,020990	0,083445	0,021573	0,046925
LA7-q:Alto	5	-0,079774	-0,607378	0,052632	0,173203	0,097744	0,000800	0,002937	0,084801	0,170265
LA4%-bin:Menos90	6	0,204436	0,918939	0,043860	0,316516	0,105263	0,004380	0,014926	0,161761	0,301589
LA4%-bin: MaisDe90	7	-0,073013	-0,328193	0,122807	0,316516	0,037594	0,001564	0,014926	0,057772	0,301589
SO8-bin: Não tem	8	-0,566545	0,226566	0,114035	0,806660	0,045113	0,087465	0,695441	0,025566	0,111219
SO8-bin: Tem Multas	9	1,227513	-0,490893	0,052632	0,806660	0,097744	0,189508	0,695441	0,055393	0,111219
PR9-bin: Não tem	10	-0,421688	-0,204689	0,131579	0,823946	0,030075	0,055911	0,666829	0,024078	0,157116
PR9-bin: Tem coimas	11	1,581332	0,767585	0,035088	0,823946	0,112782	0,209667	0,666829	0,090291	0,157116
PR4-bin: Não tem	12	-0,547717	-0,265621	0,114035	0,802854	0,045113	0,081748	0,649986	0,035140	0,152868
PR4-bin: Tem Acidentes	13	1,186720	0,575512	0,052632	0,802854	0,097744	0,177122	0,649986	0,076136	0,152868

Anexos

Anexo 1: Websites das empresas da amostra.

Empresa	Página Web	Sector de atividade	Dimensão
Netafim	http://www.netafim.com/	Agricultura	MN
Copersucar	http://www.copersucar.com.br/		Grande
PTPN XIII	http://www.ptpn13.com/		PME
ECOPETROL	http://www.ecopetrol.com.co/	Energia	MN
Abengoa Solar	http://www.abengoasolar.com/		Grande
Teekay Petrojarl	http://www.teekay.com/		PME
El Brocal	http://www.elbrocal.pe/	Mineração	MN
Alrosa	http://www.eng.alrosa.ru/		Grande
Harmony	http://www.harmony.co.za/		PME
Rexam	http://www.rexam.com/	Bens de consumo duráveis	MN
Howorth	http://www.haworth.com/		Grande
Alliamce One	-		PME
LEGO	http://www.LEGO.com/	Brinquedo	Grande
Acciona	http://www.acciona.com/	Construção	MN
Salini	http://www.salini.it/		Grande
Bropo	http://www.bopro.be/		PME
Puncak Niaga	http://www.puncakniaga.com.my/	Distribuição de água	MN
Manila Water	http://www.manilawater.com		Grande
Sabesp	http://www.sabesp.com.br/		PME
Alpiq	http://www.csepe.alpiq.hu/	Distribuição energia utility	MN
Aurora	http://www.auroraenergy.com.au/		Grande
CEM	http://www.cem-macau.com/		PME
MAUSER	http://www.mausergroup.com/	Equipamentos	MN
EQSTRA	http://www.Eqstra.co.za/		Grande
Van Gansewinkel	http://www.vangansewinkelgroep.com/	Gestão de resíduos	MN
CESPA	http://www.cespa.es/		Grande
Tratolixo	http://www.tratolixo.pt/		PME
Fiat	http://www.fiatspa.com/	Automotive	MN
Carris	http://www.carris.pt/		Grande
Braskem	http://www.braskem.com.br/	Química	MN
DOW	http://www.dow.com/		Grande
Novamont	http://www.novamont.com/		PME
Voith	http://www.voith.com/	Equipamento tecnológico	MN
Itautec	http://www.itautec.com.br/		Grande
CIMPOR	http://www.cimpor.pt/	Materiais de construção	Grande
Autogrill	http://www.autogrill.com/	Prod alimentares e bebidas	MN
Anheuser-Busch InBev	http://www.ab-inbev.com/		Grande
Kimberly-Clark	http://www.kimberly-clark.com.ar/	Produtos de saúde	MN
Bilim	http://www.bilimilac.com.tr/en/		Grande
Ayurvet	http://www.ayurvet.com/		PME
Estee Lauder	http://www.elcompanies.com/	Produtos domésticos e pessoais	MN

Boticario	http://www.boticario.com.br/		Grande
Tiliform	http://www.grupotiliform.com.br/	Produtos florestais e papel	MN
Australian paper	http://www.australianpaper.com.au/		Grande
Componenta	http://www.componentareports.com/	Produtos metalomecânicos e similares	MN
Qatalum	http://www.qatalum.com/		Grande
Pelloconi	http://www.pelloconi.com/		PME
AMD	http://www.amd.com/	Hardware	MN
ETB	http://www.etb.com.co/	Telecomunicações	MN
AMC	http://www.amc.al/		Grande
British American Tobacco	http://www.bat.com/	Tabaco	MN
Swedish Match	http://www.swedishmatch.com/		Grande
Delta Galil	http://www.deltagalil.com/	Têxteis e vestuário	MN
Renner	http://www.lojasrenner.com.br/		Grande
SLN Tekstil	http://www.systain.com/		PME
LAN	http://www.lan.com	Aviação	MN
Cathay Pacific Airways	http://www.cathaypacific.com/		Grande
TC	http://tctranscontinental.com/en/	Comunicação	MN
RTP	http://www.rtp.pt/		Grande
Mediaresponsible	http://www.corresponsables.com/		PME
Prologis	http://www.prologis.com	Imobiliário	MN
Realia	http://www.realia.es/		Grande
Grupo Libra	http://www.grupolibra.com.br/	Logística	MN
Grupo Correos	http://www.correos.es/		Grande
Porto de Sines	http://www.portodesines.pt/		PME
Woolworths	http://www.woolworthslimited.com.au/	Retalho	MN
Consum	http://www.consum.es/		Grande
Falabela	http://www.falabella.com/		PME
Cognizant	http://www.cognizant.com/	Serviços comerciais	MN
Amadeus	http://www.amadeus.com/		Grande
Fleury	http://www.fleury.com.br/	Cuidados de saúde	MN
Arrixaca	http://www.murciasalud.es/		Grande
Cleveland clinic	http://www.clevelandclinic.org/		PME
Leaseplan	http://www.leaseplan.com/	Serviços financeiros	MN
Banif	http://www.grupobanif.pt/		Grande
Saudi Investment	http://www.saib.com.sa/		PME
Brisa	http://www.brisa.pt/	Via de comunicação	Grande
Intralot	http://www.intralot.com/	Turismo	MN
Sol Melia	http://www.meliahotelsinternational.com/		Grande
Jordania River Foundation	http://www.jordanriver.jo/	Sem fim lucrativos	Grande
Peru 2021	http://www.peru2021.org/		PME
SPRI	http://www.spri.es/	Organismos públicos	MN
Dubai Customs	http://www.dubaicustoms.ae/		Grande
Judicial Commission of New Wale	http://www.judcom.nsw.gov.au		PME
Universidade S. Chile	http://www.usach.cl/	Universidades	Grande

Anexo 2: Conversões utilizadas na normalização dos dados.

Conversões monetárias base euro

	Pais	Unidade	Moeda	Cotação equivalente base Euro	Número de empresas
1	Africa do Sul	1	Rand Sul-africano (ZAR)	0,0720	2
2	Alemanha	1	EUR	1,0000	1
3	Arábia Saudita	1	Riyal Saudita (SAR)	0,2000	1
4	Argentina	1	Peso Argentino (ARS)	0,1300	1
5	Austrália	1	Dólar Australiano (AUD)	0,6870	4
6	Bélgica	1	EUR	1,0000	2
7	Brasil	1	Real Brasileiro (BRL)	0,3260	9
8	Canada	1	Dólar Canadense (CAD)	0,7160	1
9	Catar	1	Rial Catar (QAR)	0,2030	1
10	Chile	1	Peso Chileno (CLP)	0,0010	3
11	China	1	Chines Yuan Renminbi (CNY)	0,1200	2
12	Colômbia	1	Peso Colombiano (COP)	0,0003	2
13	Dinamarca	1	Coroa Dinamarquesa	0,1340	1
14	Emir. Árabes Unidos	1	Dirham dos Emirados (AED)	0,2000	1
15	Espanha	1	EUR	1,0000	11
16	Estados Unidos da América	1	Dólar Americano (USD)	0,7380	7
17	Federação Rusa	1	Rublo Ruso (RUB)	0,0220	1
18	Filipinas	1	Peso Filipino (PHP)	0,0200	1
19	Finlândia	1	EUR	1,0000	1
20	Grécia	1	EUR	1,0000	1
21	Holanda	1	EUR	1,0000	2
22	Hungria	1	Florim Húngaro (HUF)	0,0030	1
23	Índia	1	Rúpia Indiana (INR)	0,0110	1
24	Indonésia	1	Rúpia Indonésia (IDR)	0,0001	1
25	Israel	1	Shekeli Israelita (ILS)	0,2070	2
26	Itália	1	EUR	1,0000	5
27	Jordânia	1	Dinar Jordano (JOD)	1,0400	1
28	Malásia	1	Ringgit Malaio (MYR)	0,2280	1
29	México	1	Peso Mexicano (MXN)	0,0560	1
30	Noruega	1	Coroa Norueguesa (NOK)	0,1230	1
31	Peru	1	Sol Peruano (PEN)	0,2670	2
32	Portugal	1	EUR	1,0000	7
33	Reino Unido	1	Libra Esterlina (GBP)	1,1900	2
34	Repúb. da Albânia	1	Le! Albanes (ALL)	0,0070	1
35	Suécia	1	Coroa Sueca (SEK)	0,1150	1
36	Turquia	1	Lira Turca (TRY)	0,3620	2
37	Vietnam	1	Dong Vietnamita (VND)	0,0000	1

Empresas 85

Data de cotação 09/Jan/2013, fonte Banco de Portugal

<http://www.bportugal.pt/en-US/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/EstatisticasCambiais/Pages/Conversor.aspx#anchor>

Sistemas de medida

Unidades de energia	Conversão
1 Kilojoule (kJ)	0,0002778 kilowatt hour (kWh)
1 Megajoule (MJ)	0,2777778 kilowatt hour (kWh)
1 Gigajoule (GJ)	277,77778 kilowatt hour (kWh)
1 Terajoule (TJ)	277777,78 kilowatt hour (kWh)
1 Magawatt hour (MWh)	1000 kilowatt hour (kWh)
1 Gigawatt hour (GWh)	1000000 kilowatt hour (kWh)

Unidades de massa	Conversão
1 Metric ton (t)	1000 Kilogram (kg)
1 kiloton (kt)	1000000 Kilogram (kg)

Unidades de volume	Conversão
1 Liters (L)	0,001000 Cubic meter (m ³)
1 US Gallons liquid (US gal lqd)	0,002785 Cubic meter (m ³)
1 Mega Liters (ML)	1000000 Liters (L)

Unidades de área	Conversão
1 Sqare meter (m ²)	0,0001 Hectare (ha)

Toneladas de CO ₂ equivalente (T CO ₂ equiv)	Medida métrica utilizada para comparar as emissões de vários Gases de Efeito Estufa (GEE). O dióxido de carbono equivalente é o resultado da multiplicação das toneladas emitidas de gases de efeito estufa (GEE) pelo seu potencial de aquecimento global. Por exemplo, o potencial de aquecimento global do gás metano é 21 vezes maior do que o potencial do CO ₂ . Então, dizemos que o CO ₂ equivalente do metano é igual a 21.
--	--

Anexo 3: Descritivo dos indicadores de desempenho proposto pelo GRI.

Legenda



Práticas económicas

Desempenho económico

- EC1** Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, indemnizações a trabalhadores, donativos e outros investimentos na comunidade, lucros não distribuídos e pagamentos a investidores e governos
- EC2** Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades organização, devido às alterações climáticas
- EC3** Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização
- EC4** Apoio financeiro significativo recebido do governo

Presença no mercado

- EC5** Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, por género, nas unidades operacionais importantes
- EC6** Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais, em unidades operacionais importantes
- EC7** Procedimentos para contratação local e proporção de cargos de gestão de topo ocupado por indivíduos provenientes da comunidade local, nas unidades operacionais mais importantes

Impactos económicos indiretos

- EC8** Desenvolvimento e impacto dos investimentos em infraestruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público através de envolvimento comercial, em géneros ou *pro bono*
- EC9** Descrição e análise dos impactos económicos indiretos mais significativos, incluindo a sua extensão

Práticas ambientais

Materiais

- EN1** Materiais utilizados, por peso ou volume
- EN2** Percentagem de materiais utilizados que são provenientes de reciclagem

Energia

- EN3** Consumo direto de energia, discriminado por fonte de energia primária
- EN4** Consumo indireto de energia, discriminado por fonte primária
- EN5** Total de poupança de energia devido a melhorias na conservação e na eficiência
- EN6** Iniciativas para fornecer produtos e serviços baseados na eficiência energética ou nas energias renováveis, e reduções no consumo de energia em resultado dessas iniciativas
- EN7** Iniciativas para reduzir o consumo indireto de energia e reduções alcançadas

Água

- EN8** Consumo total de água, por fonte
- EN9** Recursos hídricos significativamente afetados pelo consumo de água
- EN10** Percentagem e volume total de água reciclada e reutilizada

Biodiversidade

- EN11** Localização e área dos terrenos pertencentes, arrendados ou administrados pela organização, no interior de zonas protegidas ou a elas adjacentes, e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das zonas protegidas
- EN12** Descrição dos impactos significativos de atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade das áreas protegidas e sobre as áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas
- EN13** Habitats protegidos ou recuperados
- EN14** Estratégias e programas, atuais e futuros, de gestão de impactos na biodiversidade
- EN15** Número de espécies, na Lista Vermelha da IUCN e na lista nacional de conservação das espécies, com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção

Emissões, efluentes e resíduos

- EN16** Emissões totais diretas e indiretas de gases com efeito de estufa, por peso
- EN17** Outras emissões indiretas relevantes de gases com efeito de estufa, por peso
- EN18** Iniciativas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, assim como reduções alcançadas

EN19	Emissão de substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e por peso
EN21	Descarga total de água, por qualidade e destino
EN22	Quantidade total de resíduos, por tipo e por método de eliminação
EN23	Número e volume total de derrames significativos
EN24	Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia — Anexo I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional
EN25	Identidade, dimensão, estatuto de proteção valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respetivos habitats, afetados de forma significativa pelas descargas de água e escoamento superficial

Produtos e serviços

EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e grau de redução do impacto
EN27	Percentagem recuperada de produtos vendidos e respetivas embalagens, por categoria

Conformidade

EN28	Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e numero total de sanções não monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais
EN29	Impactos ambientais significativos, resultantes do transporte de produtos e outros bens ou matérias-primas utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores

Geral

EN30	Total de custos e investimentos com a proteção ambiental, por tipo
------	--

Práticas laborais e trabalho condigno

Emprego

LA1	Discrimine a mão-de-obra total por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região, distribuídos por género
LA2	Número total de trabalhadores e taxa de trabalhadores contratados e de rotatividade, por faixa etária, género e região
LA3	Benefícios assegurados aos trabalhadores a tempo inteiro que não são concedidos a trabalhadores temporários ou a tempo parcial, nas unidades operacionais importantes

Relações entre os trabalhadores e a administração

LA4	Percentagem de trabalhadores abrangidos por acordos de contratação coletiva
LA5	Prazos mínimos de notificação prévia em relação a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento é mencionado nos acordos de contratação coletiva

Saúde e segurança no trabalho

LA6	Percentagem da totalidade da mão-de-obra representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional
LA7	Taxa de lesões, doenças profissionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região, e por género
LA8	Programas em curso de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco, em curso, para garantir assistência a trabalhadores, às suas famílias ou aos membros da comunidade afetados por doenças graves
LA9	Tópicos relativos a saúde e segurança abrangidos por acordos formais com sindicatos

Formação e educação

LA10	Média de horas de formação, por ano, por trabalhador e por género, discriminadas por categoria de funções
LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos trabalhadores e para a gestão de carreira
LA12	Percentagem de trabalhadores que recebem, regularmente, análises de desempenho e desenvolvimento de carreira, por género

Diversidade e igualdade de oportunidades

LA13	Composição dos órgãos sociais da empresa e relação dos trabalhadores por categoria, de acordo com o género, a faixa etária, as minorias e outros indicadores de diversidade
LA14	Discriminação do rácio do salário base entre homens e mulheres, por categoria de funções e por locais de operação
LA15	Regresso ao trabalho e taxa de retenção após parentalidade, por género

Direitos humanos

Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva

HR1	Percentagem e número total de investimentos significativos, acordos e contractos que contenham cláusulas que incluam questões de âmbito dos direitos humanos, ou que tenham sido sujeitos a uma avaliação na área dos direitos humanos
------------	--

- HR2** Percentagem de fornecedores, empresas contratantes ou outros parceiros de negócio significativos, que tenham sido sujeitos a uma avaliação na área dos direitos humanos, e ações levadas a cabo
- HR3** Número total de horas de formação em políticas e procedimentos relativos a aspetos dos direitos humanos relevantes para as operações, incluindo a percentagem de trabalhadores que beneficiaram de formação

Não discriminação

- HR4** Número total de casos de discriminação e ações corretivas tomadas

Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva

- HR5** Casos em que exista um risco significativo de impedimento ou violação do livre exercício de liberdade de associação e realização de acordos de contratação colectiva, e medidas que contribuam para a sua eliminação

Trabalho infantil

- HR6** Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de trabalho infantil, e medidas que contribuam para a sua efetiva abolição

Trabalho forçado e escravo

- HR7** Casos em que exista um risco significativo de ocorrência de todas as formas de trabalho forçado ou escravo, e medidas que contribuam para a sua eliminação

Práticas de segurança

- HR8** Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização, relativos aos direitos humanos, e que são relevantes para as operações

Direitos do povo indígena

- HR9** Número total de incidentes que envolvam a violação dos direitos dos povos indígenas e ações tomadas
- HR10** Percentagem ou número total de operações/ações sujeitas a uma revisão/verificação no âmbito dos direitos humanos e/ou avaliação dos impactos
- HR11** Número de reclamações no âmbito dos direitos humanos registadas, endereçadas/dirigidas e solucionadas de acordo com os mecanismos legais para o efeito

Sociedade

Comunidade

- SO1** Percentagem de operações/ações em estreita colaboração com a comunidade local, avaliação de impactos e programas de desenvolvimento

Corrupção

- SO2** Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos à corrupção
- SO3** Percentagem de trabalhadores que tenham efetuado formação nas políticas e práticas de anticorrupção da organização
- SO4** Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção

Políticas públicas

- SO5** Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e em grupos de pressão
- SO6** Valor total de contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, políticos ou a instituições relacionadas, discriminadas por país

Concorrência desleal

- SO7** Número total de ações judiciais por concorrência desleal, antitrust e práticas de monopólio, bem como os seus resultados

Conformidade

- SO8** Montantes das coimas significativas e número total de sanções não monetárias por incumprimento de leis e regulamentos
- SO9** Operações/ações de potencial significativo ou de impacto negativo efetivo nas comunidades locais
- SO10** Medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações de potencial significativo ou de impacto negativo efetivo nas comunidades locais

Responsabilidade pelo produto

Saúde e segurança do cliente

- PR1** Indique os ciclos de vida dos produtos e serviços em que os impactos de saúde e segurança são avaliados com o objetivo de efetuar melhorias, bem como a percentagem das principais categorias de produtos e serviços sujeitas a tais procedimentos
- PR2** Refira o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactos, na saúde e segurança, dos produtos e serviços durante o respetivo ciclo de vida, discriminado por tipo de resultado

Rotulagem de produtos e serviços

- PR3** Tipo de informação sobre os produtos e serviços exigida por regulamentos, e a percentagem de produtos e serviços significativos sujeitos a tais requisitos

- PR4 Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos à informação e rotulagem dos produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado
- PR5 Procedimentos relacionados com a satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que meçam a satisfação do cliente

Comunicações de marketing

- PR6** Programas de observância das leis, normas e códigos voluntários relacionados com comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio
- PR7 Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado

Privacidade do cliente

- PR8** Número total de reclamações registadas relativas à violação da privacidade de clientes

Conformidade

- PR9 Montante das coimas (significativas) por incumprimento de leis e regulamentos relativos ao fornecimento e utilização de produtos e serviços

Informação adaptada do GRI.

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>.